

Ledelse, maktfordeling og personalomsorg på norske filmsett.

En fenomenologisk undersøkelse.

Erik Ryr



Masteroppgave ved Institutt for medier og kommunikasjon

UNIVERSITETET I OSLO

2014

Forord.

Etter en lang periode som freelancer i filmbransjen på 80 og 90-tallet har jeg lenge ønsket å undersøke nærmere hva slags arbeidskultur jeg var en del av, og som gav opplevelser både av positiv og negativ art. Filmarbeidere har en tendens til å anse filmarbeid som en unik aktivitet som ikke kan sammenlignes med andre virksomheter, og at de praksiser som råder ikke så lett kan endres eller ta inspirasjon fra andre områder. Filminnspillinger kan lett oppfattes som lukkede verdener med egne regler og etikette. I mange tilfeller kan det være vanskelig å forstå hvordan makt og innflytelse utfolder seg - selv for en som er en del av systemet. Hva er det som får folk til å slite seg ut? Hva er belønningen? Hva er det som skaper den nære kollegialiteten, som ofte kalles filmfamilien? Det er dette "landskapet" jeg ønsker å utforske i denne oppgaven. Arbeidet med oppgaven har foregått siden våren 2012, med intervjuene gjennomført vår/sommer 2013. Professor Tore Slaatta ved Institutt for medier og kommunikasjon UIO har vært min veileder på prosjektet. (vår 2012/høst 2012, vår 2013/høst 2013).

Først og fremst vil jeg takke veileder Tore Slaatta for hjelp til å utvikle et fungerende forskningsdesign fra de subjektive erfaringer og oppfatninger jeg startet ut fra. Hans innspill har vært avgjørende for realiseringen av prosjektet. Videre vil jeg takke mine ti informanter for at de delte sine erfaringer med meg. Uten dem ville det selvsagt ikke ha blitt noen undersøkelse. Jeg kan dessverre ikke nevne dem ved navn siden de er anonymisert i denne rapporten. Videre vil jeg også takke mine to spesialinformanter: Thomas Stenderup som er dekan ved Den norske filmskole på Lillehammer, og Sverre Pedersen som er forbundssekretær i Norsk Filmforbund. Disse har gitt verdifulle innspill og i tillegg bidratt med hjelp til analyser og til å finne retning i materialet.

En viktige diskusjonspartner og kritiker har vært min kone Nita Ørmen, som gjennom sin daglige omgang med akademiske høyskoleoppgaver har blikk for svakheter i alt fra litteraturreferanser til teorisøk. Kollega og medievider Rune Kreutz har dessuten tålmodig lyttet og respondert når jeg har lansert modeller og teorier om sammenhenger i materialet. En stor takk også til inspektør Grethe Wang Erlandsen ved Glemmen videregående skole som har latt meg arbeide i mastergradsløpet ved siden av full stilling på hennes avdeling.

Erik Ryr

Sammendrag.

I denne oppgaven undersøkes hvordan norske filminnspillinger ledes, hvordan makt fordeles, og hvordan lederne behandler sine medarbeidere. 10 informanter hentet fra alle sider av filmbransjen forteller oss om sine erfaringer gjennom semi-strukturerte intervjuer. Ved hjelp av sammenlignende analyse behandles det innsamlede materialet på to måter: Kultur og adferd på filmsett sammenlignes med tilsvarende praksiser på andre områder, mens meninger og holdninger hos informantene undersøkes med fokus på enighet eller ulikhet i oppfatninger. Videre er hele datasettet underkastet en tematisk analyse på jakt etter ytterligere informasjon.

Sentrale funn inkluderer: Filminnspillinger organiseres ved hjelp av en tosidig maktstruktur som sørger for at to helt ulike virksomhetsverdener fungerer sammen: Det byråkratiske og det artistiske området. Makt fordeles til avdelinger med stor autonomi og skaper ved dette en sammensatt styringskultur. Design så vel som tekniske avdelinger organiseres i tråd med gamle håndverkstradisjoner, mens aktørenes autoritet fortrinnsvis er uformell og bygger på omdømme. Lederskap utvikles gjennom arbeidserfaring, og øves nesten aldri utenfor jobbsituasjonen. Arbeidet på filminnspillinger karakteriseres som "kreativt stimulerende", "morsomt" eller som "givende lagarbeid", mens lønn ikke ansees som viktigste motivasjon for innsats. Det forventes at lederne har mer fokus på prosessen med å skape filmen, enn på medarbeidernes velferd. Allikevel sørger en sterk fellesskapsfølelse for at stabsmedlemmene tar vare på hverandre.

Ledere i film viser liten bevissthet om kollektiv flyt, og mangler ofte gode evalueringsrutiner.

Stikkord: *tosidig maktstruktur, uformell omdømmesautoritet, ledetrening gjennom arbeid, fellesskapsfølelse - penger ikke hovedmotivasjon, lav bevissthet om flyt og svake rutiner for prosjektevaluering.*

Abstract.

In this paper effort is taken to investigate how leadership is organized and power is distributed on film sets. 10 informants from the film business, gathered from all layers of work, tell us about their experience through semi-structured interviews. A comparative analysis is conducted two ways in the examination of the data set: On-set culture and behaviour are compared with similar phenomena in organizations on a general level, while views and attitudes among the informants are mapped in search for similarities and disagreements. Finally, additional themes are identified and analyzed through thematic analysis.

Central findings include: Filmshoots are organized through a dual-power model constructed to make two different "worlds" of enterprise cooperate: The artistic and the bureaucratic fields. Power and influence are distributed to layers of relatively great autonomy, and thereby create multiple systems of rule. Art- as well as technical departments are organized similar to old traditions of the handcrafting business. Authority is informal and rests upon "merit". Leadership is developed through work experience, and is almost never trained outside the filmmaking-situation. Working on a film set is described as "creatively fulfilling", "fun" or "cooperatively stimulating". Payment is not considered as the main motivation for effort. Leaders are expected to focus on the creation of the movie, and less on the welfare of the crew. Never the less, a strong feeling of unity among crew members make them care for each other.

Leaders of film production display small focus on cognitive tools of positive behaviour, like "flow", and have little routines for evaluating projects.

Key issues: *Dual-power organizational model, informal Authority by merit, Leadership training by work experience, feeling of unity - money not main motivation, low focus on positive cognitive tools and little routines for evaluating projects.*

<u>1. INNLEDNING .</u>	7
<u>2. AVGRENSNING OG BESKRIVELSE AV ANALYSEOBJEKTET.</u>	8
<u>2.1 Roller, profesjoner og arbeidsmoral</u>	8
<u>3. TEORETISK BAKGRUNN.</u>	10
<u>3.1 Fayols management-prinsipper</u>	11
<u>3.2 Pre-byråkratiske, byråkratiske og post-byråkratiske strukturer.</u>	12
<u>3.3 Begrenset rasjonalitet og target-setting.</u>	14
<u>3.4 Produsentmakt, regissørmakt og uformell makt i produksjonstaben.</u>	15
<u>3.5 Karismatisk autoritet</u>	15
<u>3.6 Tradisjonell autoritet.</u>	16
<u>3.7 Byråkratisk autoritet.</u>	17
<u>3.8 Produsentmaktens praktiske side: Økonomi og prosjektstyring.</u>	17
<u>3.9 Stabsmedlemmenes "faglighet".</u>	19
<u>3.10 Postindustriell produksjonskultur.</u>	20
<u>3.11 Filminnspillingenes emosjonelle side.</u>	21
<u>3.12 Helseskadelig ledelse.</u>	23
<u>3.13 Flyt.</u>	23
<u>3.14 Oppsummering av teoridelen.</u>	24
<u>4. UNDERSØKELSEN.</u>	26
<u>4.1 Forskningsdesign og metode.</u>	26
<u>4.1.1 Forskningstradisjon.</u>	26
<u>4.1.2 Intervjuguiden.</u>	28
<u>4.1.3 Informantene</u>	29
<u>4.1.4 Undersøkerens rolle.</u>	31
<u>4.1.5 Transkriberingsprosessen.</u>	31
<u>4.1.6 Analysen.</u>	32
<u>4.1.7 Forskningsetikk.</u>	35
<u>5. RESULTATER:</u>	36
<u>5.1 To analyser.</u>	36
<u>5.2 Den sammenlignende analysen.</u>	36
<u>5.2.1 Oppfatninger av god/dårlig ledelse.</u>	36
<u>5.2.2 Forholdet mellom arbeidstager/arbeidsleder.</u>	37
<u>5.2.3 Organisasjonsmodeller.</u>	38
<u>5.2.4 Ledernes autoritetsprofiler.</u>	40
<u>5.2.5 Uformell makt.</u>	41
<u>5.2.6 Maktmisbruk og nepotisme.</u>	43
<u>5.2.7 Emosjonell adferd, konfliktløsning og håndtering av personlige problemer.</u>	44
<u>5.2.8 Ledernes "verktøykasse" inkludert flyt-perspektivet.</u>	45
<u>5.2.9 Faglige avtaler, tillitsmannsordningen og fagforeningens rolle.</u>	47
<u>5.2.10 Forbedringspotensiale - hos lederne og hos medarbeiderne.</u>	48
<u>5.2.11 Oppsummering av sentrale funn i den sammenlignende analysen.</u>	49
<u>5.3 Den tematiske analysen.</u>	51
<u>5.3.1 Den administrative ledelsen.</u>	51

<u>5.3.2 Den kunstneriske ledelsen.</u>	54
<u>5.3.3 "Filmfamilien" er også sikkerhetsnett.</u>	57
<u>5.3.4 Positive ledesstrategier.</u>	61
<u>5.3.5 Sammenhengen mellom utdanning og ledertrening.</u>	64
<u>5.3.6 Medaljens bakside.</u>	67
<u>6. DISKUSJON.</u>	71
<u>6.1 Dypere ned i ledelsesmodeller.</u>	71
<u>6.2 Authority by Merit.</u>	76
<u>6.3 Et "rasjonelt", "naturlig" og "åpent" organisasjonsperspektiv på filminnspillinger.</u>	78
<u>7. KONKLUSJONER.</u>	81
<u>7.1 Ytterligere konkluderende kommentarer.</u>	82
<u>7.2 Sluttord.</u>	84
<u>LITTERATUR</u>	85
<u>APPENDIKS.</u>	87
<u>Vedlegg I: Intervjuskjema.</u>	87
<u>Vedlegg II: Samtykkeerklæring.</u>	89

1. INNLEDNING .

Filmproduksjon oppfattes ofte som et kontroversielt område, og riksavisenes kultursider har ofte artikler som handler om filmprosjekter. Noen ganger rapporteres det om vanskelige arbeidsforhold, mistriivsel eller manglende honorarer. Andre ganger beskrives innspillingene i opphøyede ordelag, som “hellige” handlinger av kunstnerisk art. Den britiske medieforskeren Cathy Greenhalgh tar opp problemtemaer som blir berørt i intervjuer hun har gjort med filmarbeidere på Camerimage International Festival of the Art of Cinematography, Łódź, Polen i perioden 1995 - 2007. Hun beskriver en arbeidshverdag med mange vanskelige sider. Kanskje ikke verre enn ellers i arbeidslivet, men allikevel typiske for filmteam: Vanskelig oppførsel hos skuespillere, kravstore stabsmedlemmer, korruperte eller inkompetente produsenter, temperamentsfulle regissører, bøllete/sextrakasserende/rasistisk språkbruk, kulturspenninger i blandede staber, nepotisme, forskjellsbehandling, utroskap, narkotika/alkohol-misbruk, manglende sikkerhetsrutiner, uakseptable kontrakts krav, usaklige avskjeder, farlige tekniske feil, mangel på ekspertise, følelsesmessige overtramp, misforståelser mellom “gammel” og “ny” skole (Greenhalgh 2007). Selv om dette materialet først og fremst tar utgangspunkt i den engelske filmindustrien, er det interessant å se om det er noe som også gjelder for det beskjedne norske filmproduksjonsmiljøet. Greenhalghs liste har gitt verdifulle innfallsvinkler til undersøkelsen. Filmbransjens spesielle karakter kombinert med sparsom forskning på dette området gjør arbeidet med oppgaven spesielt motiverende.

Denne oppgaven bygger på semistrukturerte intervjuer med 10 filmarbeidere som har lang fartstid innen norsk filmproduksjon eller som kjenner denne godt. *Målet har vært å få innsyn i hvordan ledelse og maktfordeling foregår på filmsett og hva slags arbeidsmiljø dette skaper.* Det innsamlede materialet er analysert etter en todelt strategi: Ved hjelp av sammenlignende analyse er responsen fra informantene sjekket opp mot teoriutgangspunktet som er nedfelt i intervjuguiden, parallelt med at hele datasettet er underkastet en tematisk analyse på jakt etter ytterligere informasjon (Braun & Clarke 2006). Innledningsvis ønsker jeg å sette fokus på eksisterende teori om ledelse av filminnspillinger og filmproduksjon (i den grad denne finnes), samt annen teori som kan brukes til å belyse fenomenet. I fravær av eksisterende filmledelsesteori må jeg ”tolke” teori om organisasjon og ledelse over på filmområdet. Intervjuguiden jeg har brukt er bygget opp slik at respondentene har blitt utfordret til å

generalisere egne erfaringer på bakgrunn av modeller hentet fra andre områder enn film. Dette bidrar til å gi det innsamlede materialet forankring ut over filmens, på mange måter, lukkede verden.

Jeg er selv tidligere filmarbeider med betydelig forforståelse som er både subjektiv og ensidig. Både intervjusituasjonene og tolkningsprosessen har gitt meg utfordringer i forhold til å være "nullstilt". Dette utgangspunktet redegjør jeg for i metodekapittelet.

2. AVGRENSNING OG BESKRIVELSE AV ANALYSEOBJEKTET.

Oppgaven skal ta for seg *arbeidsfelleskap* som jobber med avgrensede, "one-of-a-kind" filmproduksjoner, der spillefilmer for kino, TV-dramaer, dramatiserte kortfilmer etc. er typiske eksempler. Det handler om filmprosjekter som lages på bakgrunn av et helhetlig manusutgangspunkt; ferdig utarbeidet og avgrenset i dramatisk tid. Altså ikke dramatiserte serier, "såper", temakonsepter etc. som innebærer faste, rutinemessige engasjementer for staben som jobber med produksjonen. *Organisasjonene som undersøkes er prosjektbaserte, semipermanente arbeidsfelleskap som arbeider sammen i tidsbegrensede perioder.*

Semipermanent fordi stabsmedlemmene arbeider sammen ofte. Det er svært vanlig at de samme menneskene reengasjeres på neste filmprosjekt (Daskalaki & Blair 2002).

Filmprosjektene som lages i miljøene det fokuseres på befinner seg som oftest i grenselandet mellom "børs og katedral". Noen filmer lages primært med utgangspunkt i kunstneriske ambisjoner, og har sin finansiering gjennom statlige kulturbudsjetter, mens flere og flere norske filmer er rent kommersielle. Uansett vil det alltid være et tungt element av estetiske/kunstneriske ambisjoner i alle filmprosjekter. Miljøene som undersøkes arbeider med filmer som produseres innenfor filmbransjens produksjonssystem, ikke "art-films" eller slike som er laget eksperimentelt utenfor tradisjonelle produksjonsrutiner.

2.1 Roller, profesjoner og arbeidsmoral

Profesjonelle filminnspillinger foregår etter et innarbeidet mønster, som med ulike lokale variasjoner går igjen overalt der film lages. En stab av designere/håndverkere med kunsthåndverkprofil gjør i stand spilleplassen slik at en stab av skuespillere kan levendegjøre karakterer hentet fra et manus som en manusforfatter/regissør har skapt. En teknisk stab

betjener det utstyret som skal til for å lagre dette skuespillet til videre bruk: Fotografen, lysfolkene, lydteknikerne etc. Oppdragsgiveren er en produsent som har besluttet å bruke ressurser på prosjektet, oftest i den hensikt å tjene penger på produktet ved videre salg og distribusjon. Han har ansatt en stab av produksjonsansvarlige personer for å holde orden på dette: produksjonslederen, lineproduceren og innspillingslederen. Manuskriptet er delt inn i scener og innstillinger, man arbeider seg gjennom disse en etter en, sørger for god kvalitet og etterstreber effektivitet. Gruppen av mennesker som arbeider med dette er satt sammen på en slik måte at arbeidet glir uten å stoppe opp. Det må være mulig å endre ting underveis, kvalitetsnivået man har bestemt seg for må alltid opprettholdes. Greenhalgh gir følgende karakteristikk av dette praksisfellesskapet:

“Film-crew specialists have to organize quickly, coordinating complex activity, often without having known one other prior to the project. Their work is contingent on networks, interpersonal skills and negotiated identities, as much as technical skills. Key crew members bring recommended crew and kit with them when hired” (Greenhalgh 2008 s.314).

I en etnografisk studie kommenterer Bechky interaksjonen i dette praksisfellesskapet på en supplerende måte:

"On each film set, role expectations are communicated through enthusiastic thanking, polite admonishing, and role oriented joking, which enables crew members to learn and negotiate role structures" (Bechky 2006 s.11).

Selv om faste engasjementer eller andre tradisjonelle belønningssystemer ikke finnes, kjennetegnes stabene gjerne av høyt ambisjonsnivå og sterk arbeidsmoral. Det finnes ofte en oppofrende arbeidsetikk. Det oppleves som en kode som de innviede kan tolke, og som betyr at filminnspillingshandlingen er så viktig at privatliv og personlige forhold i perioder må nedprioriteres, men som gir en yrkesmessig sosial forankring og en eksklusiv identitet som belønning. Det finnes en sterk fellesskapsfølelse og en utpreget bransjeloyalitet i stabene. Spesielt blant "de menige" stabsmedlemmene. Dette har å gjøre med det usynlige skille som finnes på filmsettet, og som amerikanerne kaller "Above/below-the-line-crew". Above-the-line er produsenten, manusforfatteren, regissøren og skuespillerne. De som skal skape filmens uttrykk. Below-the-line er alle dem som bidrar med tekniske/praktiske tjenester til produksjonen. Altså de vanlige stabsmedlemmene (Academy of Television Arts & Sciences (2012) *Below/above the line Crew* [online]). Fotografen står i en særstilling. Med det ene

beinet i above-the-line området, mens han oppfattes av de andre som ”kongen” av below-the-line.

Fig. 1 "ABOVE/BELOW-LINE" MODELLEN.



Slik kan man visualisere "Above/Below the Line"- systemet, som går tilbake til filmstudioenes budsjett og regnskapsrutiner som skilte på kreative og tekniske utgifter. I praksis beskriver begrepet også et hierarki, men er ingen fullstendig modell som gir riktig oversikt over maktfordelingen på en filmproduksjon. (Modellen er laget basert på informasjon fra Academy of Television Arts & Sciences (2012) *Below/above the line Crew* [online])

3. TEORETISK BAKGRUNN.

Det finnes lite tilgjengelig litteratur om filmsett, og jeg kan knapt finne forfattere eller rapporter som bidrar med allment kjent, kritisk grunnforskning om filminnspillingen. Én slik er imidlertid Maria Daskalaki og Helen Blairs artikkel om kunnskapsbygging i filmindustriens semi-permantente nettverk (Daskalaki & Blair 2002).

To andre er Cathy Greenhalghs artikkel om kameraavdelingens prosesser og praksiser (Greenhalgh 2010), og Beth Bechkys studie om hvordan arbeid organiseres på områder der det ikke finnes permanent organisasjonsstrukturer (Bechky 2006). Håndboka til norske Nina Andersson om arbeidet på produksjonskontoret (Andersson 2011), gir verdifulle innsikter og blir sitert i denne oppgaven selv om det ikke er en akademisk tekst. Det sparsomme

teoritilfanget gjør det nødvendig å hente relevant teori fra ulike kilder for å lage en teoretisk forståelse rundt filminnspillingshandlingen. Det dreier seg om teori knyttet til organisasjonsteori og management, prosjektorganisering og økonomistyring, legitimering av autoritet, fleksible organisasjoner og emosjoner i jobbsituasjonen. Teori som ikke er knyttet til medieområdet spesielt, men som kan tilpasses arbeidet med å lage film.

Oppgaven undersøker roller og kontrollmekanismer som er typiske for filmproduksjon: Den makten som ligger i *regissørrollen* og *produsentrollen*. En annen type makt er av *uformell* art, og utøves mellom stabens ulike aktører. Jeg har prøvd å finne teori som belyser både de som har det formelle lederansvaret og de som blir ledet. Jeg anser det som viktig å se på hele arbeidsfellesskapet: Alle de involvertes roller og relasjonen mellom disse rollene, hva slags ledelseskulturer som praktiseres og hvordan makt og kontrollmekanismer anvendes for å sikre kvaliteten på arbeidet.

3.1 Fayols management-prinsipper

På leting etter organisasjonsmodeller som kan beskrive filminnspillingshandlingen passer ulike modeller til ulike deler av staben og arbeidet som legges ned. Mest fremtredende for en observatør er en autoritær linje/stabs-kultur som praktiseres av produksjonsledelsen. Ordre gis i en ubrutt autoritetslinje fra topp til bunn i en hierarkisk struktur. Fayols management-prinsipper kan brukes til å beskrive dette: Arbeidsdeling, autoritet, disiplin, enhetlige kommandolinjer, enhetlig kurs, individuelle interesser er underordnet fellesinteressene, lønn for innsats, sentralisering, pyramidal maktstruktur, orden, stabilitet i ledernes rekker, likhet i behandlingen av ansatte, initiativ og arbeidsmoral (Fayol 1949).

At filmarbeidere underkaster seg et slikt autoritært regime viser bransjens egen ”skikk og bruk” variant; det som kalles ”set-etiquette” (Tattersall 2012). Selv om det først og fremst er i de store amerikanske produksjonsmiljøene at man legger stor vekt på dette, fungerer disse reglene for adferd langt på vei også i Norge. Reglene, som er uskrevne, finnes i litt ulike varianter, men går stort sett ut på det samme: Hvordan oppføre seg på et filmsett, hvor går kommandolinjene, hva kan du gjøre og ikke gjøre. Her følger en variant av disse reglene, i 10 punkter:

1. If you're late you're fired
2. Be prepared
3. Follow the chain of command
4. Big ears, small mouth
5. Keep your hands to yourself
6. Stay near the action
7. Don't make eye contact
8. Wait your turn
9. Never sit down
10. No visitors

(Tattersall C. (2012) *Film set etiquette* [online]).

Disse reglene gjelder for "below the line crew", det vil si alle unntatt produsenten, regissøren og skuespillerne. Jo lenger ned i hierarkiet man kommer desto sterkere ser de ut til å prege arbeidssituasjonen.

3.2 Pre-byråkratiske, byråkratiske og post-byråkratiske strukturer.

For å beskrive organisasjoner av Fayol-typen som er beskrevet over brukes gjerne begrepet byråkratisk struktur.

"En fullt utviklet byråkratisk mekanisme står i samme forhold til andre former som en maskin til de ikke-mekaniske former for produksjon av materielle goder: Nøyaktighet, hurtighet, entydighet, dokumentkunnskap, kontinuitet, diskresjon, enhetlighet, streng underordning, mindre gnisninger, mindre saksomkostninger og faglige og personlige belastninger" (Weber 1990 s. 126).

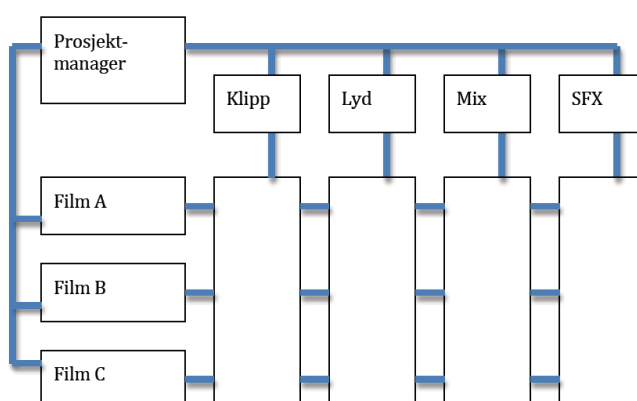
Byråkratiske strukturer betyr i denne sammenhengen at ledelse skjer gjennom disiplin og kontroll. Det finnes alltid et innebygd element av standardisering i systemet, og det passer best til organisasjoner som er komplekse og produserer i stor skala. En god del av filmarbeidet er rutinepreget, men kan vanskelig sees å forklare filmbransjens sterke vektlegging av autoritære styringsmekanismer.

Litteraturen beskriver også andre former for organisasjonsstrukturer. Entreprenøriske strukturer holdes ofte opp som motsetningen til de byråkratiske. En entreprenørisk struktur er fullstendig sentralisert og bygget opp rundt en strategisk leder som har full kontroll over arbeidet. Eksempel på slike kan være håndverksbedrifter som drives av en mester med lærlinger og assistenter rundt seg. Sørensen (2004) har laget en empirisk studie der han undersøker sammenhengen mellom entreprenørskap og byråkrati. Han setter søkelyset på om

entreprenører fungerer bedre når de utfolder seg hjulpet av byråkratisk struktur og kontroll, eller om de tvert i mot trenger frihet fra kontroll og styring for å blomstre. Resultatene er tydelige og peker i retning av at entreprenørskap trives dårlig i byråkratiske kontekster; entreprenørskap fungerer best alene. Allikevel er det slik at byråkratiske organisasjoner ofte inkluderer entreprenøriske virksomheter (Sørensen 2004). I filmproduksjon kan man se dette mønsteret flere steder. Strukturen kan være bygd rundt regissøren som styrer sine fagsjefer etter et entreprenørisk mønster, samtidig som fagsjefene styrer sine assistenter på samme måte. Disse enhetene inngår så i neste runde i produksjonskontorets byråkratiske organisasjonsstruktur.

Gjennom siste del av 1900-tallet vokste det fram ulike organisasjonsstrukturer som kan sees som reaksjoner på den byråkratiske. De fleste av disse bryter ikke med prinsippet om toppledelse, men utvikler ulike strategier for å oppgradere "de meniges" status og innflytelse. Et slikt mønster, som passer til deler av filmproduksjon, kalles *Matrix-management* (Scott 1992). Her koordineres arbeidet til ulike, spesialiserte og ofte autonome avdelinger av en Project Manager. Man skiller mellom svake, balanserte og sterke matrix-management løsninger, alt etter hvor stort ansvar prosjektmanageren har for sluttproduktet. I filmbransjen passer denne modellen sannsynligvis best på etterarbeids-delen, altså klipping, lyddesign og visual effects.

Fig. 2 MATRIX-MANAGEMENT I FILM ETTERARBEID



På etterarbeidshuset Storyline arbeider ulike ekspertgrupper med del-leveranser til ulike filmer. En slik gruppe klipper filmen, en annen lager filmens lydside, og en tredje designer grafiske effekter. Arbeidet koordineres av en prosjekt manager.

Allikevel kan man meget vel tenke seg at matrix-management kan fungere som organisasjonsform også på filmsett, hvor enkelte regissører konsentrerer seg om en begrenset

del av oppgavene, for eksempel instruksjon av skuespillerne, og inntar en mer koordinerende rolle i resten av prosessen.

3.3 Begrenset rasjonalitet og target-setting.

Hvis blikket flyttes over på medarbeidersiden kan mange forhold virke inn på arbeidsresultatene. Organisasjonsteoretikeren Herbert Simon observerte at adferden i arbeidsgrupper ofte kunne være irrasjonell. Ofte nøyde man seg med et tilfredsstillende resultat, istedenfor å anstrenge seg maksimalt for et optimalt resultat. Forklaringen på dette, mente han, ligger i vanskeligheter med å definere problemet på en eksakt måte, manglende oversikt over alle handlingsalternativer og manglende oversikt over konsekvensen av mulige handlingsalternativer (Simon 1960). Dette kan også belyse spenningen mellom produsenten, regissøren og hans stab på filminnspilling. Staben (noen ganger støttet av produsenten) praktiserer ofte begrenset rasjonalitet og mener at resultatet er godt nok, mens regissøren ønsker å gå flere runder for å gjøre det enda bedre.

Et annet forhold har å gjøre med ledelsens oppfatning av medarbeiderne. Douglas McGregor tar et oppgjør med et gammeldags menneskesyn utbredt blant mange ledere:

Gjennomsnittsmennesket har en iboende uvilje mot å arbeide, og må tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues med straff får å yte en rimelig innsats.

Gjennomsnittsmennesket ønsker ikke ansvar, foretrekker å bli ledet og søker primært trygghet. Dette kaller han teori X. Som alternativ lanserer han teori Y: Under gunstige forhold oppsøker gjennomsnittsmennesket ansvar, ikke bare aksepterer det. Evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsningen av organisatoriske problemer er svært utbredt, ikke bare begrenset til et fåtall mennesker. Gjennomsnittsmenneskets intellektuelle muligheter blir kun delvis utnyttet i dagens industrielle samfunn (McGregor 1960).

På gode dager har sannsynligvis alle filmarbeidere opplevd dette. Alle ønsker å bli sett, få tillit og rammer til å utfolde seg. Filmen man holder på å realisere bør trenge disse resursene. Dette fører oss til lederen. Det stilles spesielle krav til denne for å realisere dette potensialet: Lederskap gjennom formulering av mål/target-setting. Lederens oppgave er gjennom kloke analyser å formulere mål for arbeidet, i felleskap med de underordnede (McGregor 1960).

Ulik smak og verdisyn kan oppleves truende for arbeidet. Regelen for "below the line" er å avstå fra å hevde synspunkter på regissørens arbeid med mindre man blir spurt. Det kan også oppstå splittelse "above the line" i forhold til kreative valg og løsninger. Argyris har engasjert seg i hvordan ledere gjennom ulike verdi-utgangspunkt kan utvikle dysfunksjonalitet som truer hele organisasjonen og dens pyramidale verdier. Lederne kommuniserer dårlig, og fokuserer etter hvert bare på "å få jobben gjort". De emosjonelle sidene ved samarbeidet fortrenses til fordel for rasjonell, teknisk og intellektuell kommunikasjon. Det skapes et klima for konformitet, mistenksomhet og avhengighet (Argyris 1964). Slike relasjoner kan man kjenne igjen mellom regissør og produsent i mange filmprosjekter. Bedre hadde det sannsynligvis vært om produksjonene hadde vært preget av eksperimenteringslyst, risikovillighet, nye ideer og verdier.

3.4 Produsentmakt, regissørmakt og uformell makt i produksjonstaben.

Weber opererer med tre idealtyper for herredømme overalt der autoritet praktiseres: *Legalt herredømme*, der makten utøves gjennom lover og byråkrati. *Tradisjonelt herredømme*, der den som bestemmer respekteres fordi han forvalter en høyt ansett eller nedarvet autoritet, og *karismatisk herredømme*, der spesielle personlige egenskaper hos lederen får tilhengerne til å følge ham. Weber kaller dem for idealtyper og understreker at ledere sjelden rendyrker disse trekkene, men snarere blander egenskaper fra de tre (Weber 1990). Vi skal se hvordan ulike individer i staben utøver varianter av disse ledelsesformene i et samspill av hovedsakelig tradisjonell og karismatisk autoritet.

3.5 Karismatisk autoritet

Forestillingene om den karismatiske dimensjon i kunstproduksjon står sterkt. Kunstnere ansees ofte å være i en spesiell mental tilstand forårsaket av deres "geni". De er lidenskapelige og drevet av sterk indre skapertrang. At de opptrer selvcentrert og kravstore oppfattes som en nødvendig bivirkning av det spesielle talentet de har. Jenssen beskriver karismatiske ledere i teaterets verden.

"Karismatisk ledelse er gjerne å finne i de yrker hvor kjærligheten til yrket er særlig sterk. Karismatiske ledere kan være kunstledere, sportsledere, politikere og prester. Disse kan en forestille seg har et særskilt driv og en vilje til å utføre jobben sin, mer

enn i ”vanlige” yrker” (Jenssen 2009 s.8) .

Jenssen slår fast at teater-regissørens karismatiske rolle er forankret i hans posisjon på kunstfeltet og knyttet til den illusoriske forestillingen om kunsten som ”hellig” og ”magisk”.

Feltbegrepet er hentet fra Bourdieu og refererer til det sosiale samspillet mellom aktører som beskjeftiger seg med samme aktiviteter i samfunnslivet. For at dette samspillet skal fungere kreves det at aktørene deler vesentlige oppfatninger om feltets verdier og praksiser (Bourdieu 1995). Bourdieu har også arbeidet med felt der deltagerne beskjeftiger seg med kunst. Han kaller ”kunstfeltet” omvendt økonomisk, og viser hvordan målet for anstrengelsene der ikke handler om å tjene penger, men om å skape kompromissløse estetiske produkter (Bourdieu 1993). Jenssen går et skritt videre og setter fokus på samspillet mellom de ulike rollene deltagerne i teatervirksomheten har, og forklarer hvordan de andres forventninger bidrar til å opprettholde regissørens karismatiske tilnærming (Jenssen 2009). Det kan altså oppfattes slik at regissørenes valg av lederstil langt på vei styres av hva ensemblene forventer.

Lignende rolleforventninger finnes også i filmproduksjon. Filmhistorien inneholder mange karismatiske regissører. En vesentlig forskjell er det kanskje allikevel mellom film og teater. Jenssen skriver om at teaterets aktører anser teaterkunsten som grunnleggende god. Litt i tråd med at hensikten helliger middelet, aksepterer man også tyranniske metoder i denne prosessen (Jenssen 2009). Man kan neppe slå fast at filmområdet deler denne troen. Film ansees neppe som grunnleggende god. Filmarbeidere opplever sannsynligvis ikke at de arbeider med gjøres i det godes tjeneste. Dette gjør kanskje filmverdenens karismatiske ledere ”slemmere” enn teaterets. Filmhistorien er full av hensynsløse filmregissører; fra Hitchcock til Cameron. ”Many successful organizations are built on ”less-desirable” even ”nasty” emotions. (...) Uncompromising, inflexible, grim, stringent, and even ruthless behaviour sometimes achieve ”good” organizational outcomes” (Fineman 2003 s.53).

3.6 Tradisjonell autoritet.

Weber bruker dette begrepet for å beskrive fyrstemakt, altså den eneveldige, tradisjonsforankrede maktutøvelse. Allikevel presiserer han: ”Det patriarkalske herredømme er bare den reneste type tradisjonelt herredømme. Enhver form for ”øvrighet” som med hell gjør krav på legitim autoritet, utelukkende pga. vanegjengeri hos medlemmene tilhører samme kategori” (Weber 1990 s.96). I laugsvesenet står det tradisjonelle elementet sterkt, og i

filmarbeid praktiseres mange fagområder med røtter i laugene. Kanskje det er grunnen til at tradisjonell autoritet står sterkt på filmområdet. Best passer nok beskrivelsen av tradisjonell autoritet på filmsettets uformelle ledere: Spesielt fotografen har makt gjennom forvaltningen av filmfaglig kompetanse og tradisjon.

3.7 Byråkratisk autoritet.

Det er først og fremst produsenten og hans stab som praktiserer byråkratisk autoritet på et filmsett. Begrepet byråkratisk betyr i denne sammenheng det totale oppsett av formelle disiplin- og kontrollstrategier som praktiseres i arbeidsfellesskapet. Produsenten selv befinner seg ofte langt fra studioly og filmkameraer. Han sitter som oftest på sitt kontor med regnskaper, innrapporteringer og arbeidsavtaler. Ikke sjelden har han bakgrunn fra jus, og han hersker langt på vei gjennom byråkrati og formalisme.

Selv om all autoritet hviler på disse tre ulike forutsetningene, kan lederne i filmproduksjoner hypotetisk passe inn i modellen på ulike måter. Best fungerer det kanskje når lederstilene kompletterer hverandre, slik at ikke alle arbeider etter samme mønster. Det vil muligens være like problematisk om alle lederne i en filmproduksjon er karismatiske som at alle for eksempel er byråkratiske.

3.8 Produsentmaktens praktiske side: Økonomi og prosjektstyring.

Film, i større grad enn de fleste andre kommersielle produkter, kjennetegnes økonomisk av høye initial kostnader, men lave reproduksjonskostnader (Hesmondhalgh 2007). Når filmene vel er laget, kan de reproduseres nesten gratis. Dette kan, hvis produktet slår an, generere eventyrlige inntekter. Selv om filmprodusentene hersker gjennom byråkratisk autoritet, sitter de også med nøkkelen til den viktigste maktfaktoren i filmsektoren: Pengeskrinet. På den måten realiserer produsenten seg selv: Ved å bestemme hva man skal bruke penger på, og hva som skal bortprioriteres. Riktignok må han forholde seg til ulike lobbyer og krav, men valget er til syvende og sist hans.

Filminnspillingen er den dyreste av de prosessene som må til for å realisere en film, og gjennomføringen må derfor planlegges, styres og kontrolleres nøye for å være kostnadseffektiv. Produsenten ansetter lineproduceren for å lede dette arbeidet.

Arbeidsformen er prosjektbasert. Filminnspillinger bærer alle særtrekk ved prosjektorganisert virksomhet: Arbeidet er tidsbegrenset, det utøves innenfor gitte økonomiske rammer, det er inndelt i milepæler og det skal evalueres grundig etter ferdigstilling (Jessen 1996). Bruk av ”Gantt-charts” ble tidlig vanlig i filmproduksjon. Et Gantt skjema er et ”tidslinje”- basert planleggingsverktøy som deler opp arbeidet i ulike resultatløp knyttet opp deadlines og milepæler. Det bidrar til å visualisere arbeidsprosessen og derfor også til styring og kontroll (Bjørvik 1993). Gantt-skjemaene sier allikevel lite om pengebruken på en filminnspilling. Hvordan penger brukes og ressursene forvaltes kan være et kontroversielt tema i alle virksomheter. Så også i filmbransjen.

Kompliserte finansieringsløsninger og mange usikkerhetsmomenter gjør det vanskelig å få oversikt over økonomien i et filmprosjekt. Noen ganger kan man se produsenter som dekker seg bak slike uklarerheter. Hypotetisk kan man tenke at når de ulike fagavdelingene i staben ikke har full oversikt gir de produsenten handlingsrom eller kanskje en nødutgang hvis noe går galt. Fagavdelinger som opplever å få sine rammer redusert uten rasjonell begrunnelse, opplever det sannsynligvis frustrerende. Noen ganger ødeleggende.

Siden 50-tallet har det ikke vært spart på anstrengelse for å utvikle styringssystemer som kan overvåke og styre kostnadstrømmen i prosjekter. Jessen advarer mot at overdreven prosjektkontroll skaper demotiverende byråkratiske rutiner, og slår fast at prosjektkontroll bør iverksettes så ufrekvent som mulig. Et prosjekt der alt er i rute, og der alle arbeider med de riktige oppgavene bør ikke kontrolleres (Jessen 1996). I forbindelse med kritikken som ble reist mot den norske filmen PAX, uttalte imidlertid en av produsentene til Aftenposten: ”Kanskje burde man i noen prosjekter, særlig de mer komplekse, ha et slags sjekkpunkt før innspillingen starter. Vi har i hvert fall lært av Pax at vi må ha enda flere sjekkpunkter underveis” (Christiansen 2011). Uttalelsen tyder på at filmbransjen bare i begrenset grad benytter seg av prosjektevalueringsverktøy for å styre og kvalitetssikre prosjekter. Mye tyder på at det ikke i tilstrekkelig grad er etablert kontrollrutiner som kan overvåke arbeidet innen filmproduksjon. Kanskje det er for problematisk å kontrollere kunstnerisk virksomhet med byråkratiske virkemidler? Det ser heller ikke ut til at norske filmprodusenter gjør systematisk prosjektevaluering som griper over flere filmproduksjoner, slik at gjennomføringskvaliteten kan økes over tid.

3.9 Stabsmedlemmenes ”faglighet”.

“Its easy for the crew to see immediately when a person has not been on a film set before as they are unable to nip around sets, over cables, keep away from hot lights and delicate camera equipment an so forth. They haphazardly get in frame, block the camera and trespass on the actor's performance space" (Greenhagh 2010).

Alle aktører på filmsett må lære seg å bevege seg rundt i en ofte uoversiktlig og energiladet arbeidssituasjon med mange ambisiøse miljøer som utfolder sine spesialkompetanser. Det er ikke bare de som har formell makt som lar sin stemme høres. Hypotetisk vil sentrale stabsmedlemmer, som ikke har noen formell makt, utøve innflytelse gjennom det som kalles tradisjonell autoritet. Moderne management-forskning setter fokus på hvordan menige deltagerne i organisasjoner utvikler egne strategier og adferdsmønstre som preger de resultatene som skapes. Det ”indre livet” i det Wenger kaller *praksisfelleskap* styres av tradisjoner og nedarvede verdivurderinger. En hard kjerne av *mestere* forvalter fagets ”state-of-the-art”, og de menige deltagerne befinner seg i ulike *deltakerbaner*, ideelt sett på vei mot kunnskaper og ferdigheter i praksisfelleskapets elitesjikt (Wenger 1998). Ut fra dette perspektivet kan alle deltagerne på en filminnspilling, inkludert produsent og regissør, sees som værende i en slags læresituasjon. Som utøver tillegges du posisjon og status i henhold til graden av ”state-of-the-art” på dine arbeidsresultater. Man kan tenke at det kan bety at det finnes et uformelt makthierarki på filminnspillinger, der for eksempel en god fotograf har høyere status enn en middelmådig regissør. Man kan også tenke at det finnes også et lignende samarbeidshierarki. Hvem jobber best med hvem? De tidligere refererte sitatene fra Greenhalgh og Bechky peker på hvordan kontroll over arbeidsmomenter, fleksibilitet i forhold til løsninger, velvillig og godlynt innstilling kombinert med sans for riktig ”timing” er egenskaper som blir satt pris på i filmarbeid.

Motsatt kan det hypotetisk være direkte ødeleggende å være faglig dyktig, men uengasjert eller lite samarbeidsvillig. På filminnspillinger kreves snarere det som kalles ”*internal commitment*” enn det som kalles ”*external commitment*”. Når man er external committed utfører man bare ordre uten å engasjere seg (Argyris 1998). Management-trender gjennom 80 og 90-tallet handlet mye om empowerment-strategier der arbeidstagere ble invitert til å engasjere seg personlig i sine arbeidsoppgaver, få eierforhold til disse, med større frihet og medbestemmelse som belønning. Internal commitment ser ut til å være en forutsetning for å arbeide med filminnspillinger. Det ser ut til å ligge i tradisjonen, de nedarvede verdiene og

den tause kunnskapen. Allikevel kan det finnes mange personer i filmproduksjons-situasjonen som bare er external committed. Det kan skape irritasjon og frustrasjon hos de andre.

Filmstabene bør altså sannsynligvis bestå av fagmennesker som er ”internal committed” og som inngår i et praksisfelleskap som gjennomsyres av overensstemmende verdier og oppfatninger av hva som er bra og dårlig, hva som er tillatt og hva som er forbudt.

3.10 Postindustriell produksjonskultur.

Mange forfattere er bekymret for utviklingen i arbeidsfelleskapskulturen i den vestlige verden. Arbeidsmarkedet består i økende grad av tidsbegrensede prosjekter, deltidsengasjementer og andre former for løse tilknytninger. Omstillinger er mer regel enn unntak, og ”endringskompetanse” et sentralt begrep i alle organisasjoner. Resultatet av denne utviklingen kan være at evnen til å forplikte seg synker. ”Don’t let anything stick to you”, spissformulerer Richard Sennett. Med det mener han at en vinnende strategi i moderne karriereliv er å koble seg av før problemene tar over. Kapteinen går ikke ned med skuta, men er isteden den første i livbåten (Sennet 1998). Tilsynelatende er filmbransjen det perfekte eksempel på et område med løse forbindelser, kortvarige engasjementer og vekslende allianser. Er det slik at moderne filmproduksjon preges av en slik korrodering av gammel yrkesetikk? Mye tyder imidlertid på at den sterke faglig yrkesidentiteten motvirker det kortsiktige:

“..In the UK film industry at least, this study suggests that, in spite of freelance working, crew and technicians follow highly specialized, hierarchical careers, and that the organization of production is virtually the same as it was at the height of the Hollywood ‘Studio System’” (Davenport 2006).

En annen britisk studie (Daskalaki & Blair 2002) gir en lignende konklusjon på spørsmålet om kortsiktighet i filmbransjen: Filmarbeidere inngår i såkalte ”Semi-Permanent-Work-Groups”, og arbeider sammen med utvalgte kollegaer fra produksjon til produksjon, ofte over tiårsperioder. Studien tar for seg hvordan læring skjer og kunnskap genereres i slike semi-permanente arbeidsgrupper, og slår fast at de er kraftfulle arenaer for både læring og identitetsskaping. Forfatterne viser hvordan makt utfolder seg gjennom samarbeidspraksiser i slike grupper.

”Power, in this respect, is viewed as a form of action or relation between people which is negotiated in interaction, and is never fixed.” ”..we suggest that film production entails periods of tension and conflict that become key features in the negotiation of meaning and the cycle of knowing within and between various activity contexts” (Daskalaki & Blair 2002 s.20).

Man kan lett tenke seg at filmstaben som arbeidsfellesskap er det motsatte av arbeidsplassen som stadig er i endring. Sterke yrkesidentiteter, tettvevde samarbeidsrutiner og tydelig fellesidentitet skaper sannsynligvis kontinuitet selv om opptaksstedene veksler og produksjoner startes og avsluttes. Filmbransjen ser ikke ut til å være et sted med tilfeldige deltagere som uforpliktet alltid er på vei et annet sted. Filmbransjen ser i stedet ut til å være en sammensveiset gruppe. På mange måter i tråd med idealforestillingen om håndverksbedriften som Sennett beskriver: Det å lage noe sammen med andre. Noe som har kvalitet og fungerer. Noe som er unikt og ikke bare er trykket ut av en mekanisk rutine. Det å samarbeide betyr å være i interaksjon med andre, høre deres stønning og se deres blikk. Lære seg å vite når noe er mulig, eller når noe ikke passer. Diplomati er nøyaktig kommunikasjons håndverk. Håndverkeren i oss må frigjøres (Sennett 2011). Filminnspillinger kan sees som slike situasjoner. Selv om mye teknikk er involvert, handler det ikke primært om rutiner for masseproduksjon. I en tid med fremmedgjøring på mange arbeidsplasser, ser filminnspillingerne mer ut som de gamle håndverksbedriftene.

3.11 Filminnspillingenes emosjonelle side.

Følelser gir tankene form og retning. Man kan knapt tenke seg organisasjoner der følelser ikke er en sentral del av det ”indre livet”. Virksomheter skal ikke tenke om følelser at de er uheldige bivirkninger av menneskelig samhandling i omgang med rasjonelle prosesser, men snarere at de er sentrale drivkrefter overalt der mennesker møtes i fellesaktiviteter. Moderne ledere skal være ”emotional intelligent”. Begrepet intelligens refererer seg tradisjonelt til noe helt annet enn følelser: Det handler om å se kompliserte mønstre og å forstå abstrakte modeller. Allikevel er det slik at det dynamiske emosjonelle ”landskapet” i sosiale grupper utgjør slike kompliserte mønstre, og at det derfor gir mening å snakke om ”følelsesmessig intelligens”, eller ”emosjonell følsomhet” (Fineman 2003).

Følelser, og ofte sterke sådanne, ser snarere ut til å være regelen enn unntaket i filmproduksjon. Her står mye på spill for mange. Mennesker kommer tett på hverandre, og

havner ofte i situasjoner som kan eksponere særegenheter eller svakheter. Motsatt kan man utvikle svært nære relasjoner til kollegaer. Opplevelsen av samforstand og mentalt slektskap kan føre til nærmest romantiske følelser mellom samarbeidspartnere. Ikke sjelden har nettopp regissøren personlige, intime bånd til andre i staben. Noen ganger kan det være en forutsetning for det kreative arbeidet (John-Steiner 2000). Det kan være til en skuespiller, eller kanskje til produsenten. I Norge har vi sett flere markante eksempler på at regissør og produsent også har vært partnere privat. Det stiller hypotetisk ekstra store krav til regissørens emosjonelle følsomhet i lederrollen hvis han/hun samtidig er intimt involvert i noen andre i staben. Særlig hvis relasjonen fører til forskjellsbehandling. Utroskap anføres som et problemområde blant intervjuede filmarbeidere (Greenhalgh 2007).

Visse følelser er mer enn andre knyttet til makt i jobbsituasjonen. Den viktigste av disse er frykt. Når medlemmer av filmstaber beskriver manglende sikkerhetsrutiner, farlige tekniske feil og mangel på ekspertise som vanlige bekymringer, forstår man at frykt kan oppstå. Når man i tillegg oppgir forskjellsbehandling, uakseptable kontrakts-krav og usaklige oppsigelser som en del av bildet, forstår man at frykt kan sette seg fast (Greenhalgh 2007). Frykten kan være knyttet til krevende arbeidsmomenter eller rett og slett til anerkjennelse av de resultatene man presterer. I enkelte tilfeller frykter man t.o.m. personer. I norsk filmbransje går det historier om at man i amerikansk filmproduksjon har praksisen med å gi folk sparken offentlig. Medarbeidere som av ulike årsaker ikke innfrir ledelsens krav, blir bryskt avskjediget og må forlate filminnspillingen med umiddelbar virkning. Effekten på dem som er igjen vil sannsynligvis være respekt og lydighet.

Som maktmiddel kan frykt allikevel være et tveegget sverd. For mye frykt tar energien ut av en organisasjon. Det kan resultere i en nervøs, defensiv arbeidsstyrke der kreativiteten forsvinner. Fryktkultur undergraver moral og omsorgsevne. Frykt opptrer ofte sammen med en annen ubehagelig følelse: Misunnelse. Dette er kanskje den farligste av dem alle. "It's like a grenade that explodes in the envier's hand: An envious attack will often damage the attacker" (Fineman 2003 s.87). De fleste vet hva som skjer når negativ stemning sprer seg i en arbeidssituasjon. Til syvende og sist kan alle bli tapere i denne prosessen. Det er imidlertid for enkelt å legge skylden på lederen alene når slike forhold oppstår.

"Leadership is a process that unites leaders and followers in a complex emotional web. Reducing leaders to just leaders – their special attributes and emotional needs – is half

the story, possibly the poorer half. The other half is about the followers, people seeking comfort, stability, direction, challenge and meaning. It is, perhaps, curious that companies, trainers, management consultants and business schools, place enormous emphasis on leadership and its skills, but none on the issues being a follower. And most of us, in one way or another, are followers” (Fineman 2003 s.90).

3.12 Helseskadelig ledelse.

Filminnspillinger, i likhet med alle andre områder innen arbeidslivet, kan fra tid til annen være åsted for ledelseskulturer som er helseskadelige for personer som blir utsatt for dem (Fineman 2003). Den mest ekstreme formen er bølge-ledelse. Dette er den sterke mot den svake. Det kan også være en gruppe mot et enkeltindivid. Den sterke ønsker å ydmyke, skremme, redusere eller straffe den svake part. Denne reagerer med å føle seg hjelpløs og ute av stand til å ta igjen (Fineman 2003). Å skjelle ut enkeltpersoner er en vanlig foreteelse i filmbransjen. Holdningen er ofte at de som blir utskjelt fortjener det, og må håndtere situasjonen for å kunne utvikle seg videre. En annen, mer sofistikert, men allikevel aggressiv metode er gjennom stilltiende sabotasje å gjøre den svake parts arbeidsoppgaver vanskelig å utføre. Da blir det tungt å prestere i en kontekst der alle må samarbeide for at det totale resultatet skal bli bra. Noen ganger oppstår det ”hakkekyllinger” på filmsett. Uten at det blir uttalt høyt ser det ut til at de andre ofte aksepterer at noen blir stigmatisert. Filmarbeidere som Cathy Greenhalgh har intervjuet oppgir i tillegg rasistisk og sextrakasserende språkbruk som problemområder innen filmproduksjon (Greenhalgh 2007).

3.13 Flyt.

I psykologisk forskning finner vi en interessant tilnærming som også kan brukes på filmarbeid. I det som kalles ”flow-theory” finner vi modeller som peker på hvordan mennesker kan hensette seg selv i en fokusert tilstand der bare den aktiviteten man er involvert i får oppmerksomhet. Det handler om et mentalt modus i området mellom det man opplever som rutine og det som oppleves som vanskelig å mestre.

”Entering flow depends on establishing a balance between perceived action capacities and perceived action opportunities. (..) The balance is intrinsically fragile. If challenges begin to exceed skills, one first becomes vigilant and then anxious, if skills begin to exceed challenges, one first relaxes and then becomes bored” (Nakamura & Csikszentmihalyi 2005 s.90).

Personer som er i flyt beskrives som så fokuserte at de ”glemmer” trivialitetene rundt seg. Tiden går uten at de merker det, tørst og sult ignoreres. Først når resultatet er klart kommer virkeligheten ”tilbake” til dem. Flyt-tilstanden er en dypt subjektiv følelse, og selv om det er åpenbare fordeler med å være i flyt når man arbeider med f.eks. et kunstnerisk produkt, er det vanskelig å planlegge med denne størrelsen i en organisasjon. Evnen til å komme i flyt-tilstand regnes da også som en personlig egenskap. Følelsen av flyt gir velbehag:

”According to the flow-model, experiencing flow encourage a person to persist at and return to an activity because of the experiential reward it promises, and thereby fosters the growth of skills over time” (Nakamura & Csikszentmihalyi 2005 s.95).

Flyt kan oppfattes som en gunstig tilstand for mennesker som skal arbeide med opptak av filmscener. Det kan derfor være interessant å undersøke om ledelsen på filminnspillinger har metoder for å framkalle denne tilstanden hos medarbeiderne, eller om det finnes andre kognitive strategier man benytter seg av for å stimulere arbeidsinnsatsen.

3.14 Oppsummering av teoridelen.

Selv om filminnspillinger representerer arbeidssituasjoner med klare særtrekk, er det fullt mulig å se dem på bakgrunn av teorier om management, prosjektorganisering, maktstrukturer og emosjoner i jobbsituasjonen.

Managementprinsipper, som er *byråkratiske* i sin karakter, kan passe til å undersøke prosjektledelsens praktiske gjennomføring av filminnspillinger.

Regissørens arbeid kan sees på bakgrunn av *entreprenørisk* organisering der han selv opptrer som "mesteren" som styrer sine medhjelpere (Sørensen 2004).

En del kreativt arbeid er organisert i strukturer som kan minne om *matrix-management* i såkalt *post-byråkratisk* struktur, der arbeidet ledes av en *koordinator* (Scott 1992).

Webers autoritetstyper kan brukes til å analysere filmbransjens ledere. Spesielt såkalt *tradisjonell* og *karismatisk* autoritet er det interessant å se nærmere på.

Hvordan arbeidet på filminnspillinger rent praktisk organiseres kan sees på bakgrunn av modeller for *prosjektorganisering*, med nøkkelbegreper som *tidslinjeplanlegging*, *milepælplaner*, *økonomistyring* og *evaluering*.

Det kan være interessant å undersøke i hvor stor grad *uformell ledelse* forekommer på filminnspillinger, og i så fall hvor de uformelle lederne henter sin innflytelse fra. Mulig innfallsvinkel kan være Wengers *praksisfelleskaps-modell* (Wenger 1998), der dyktige "mestere" innen ulike fagområder er de mest sentrale i arbeidet. En annen innfallsvinkel kan være graden av engasjement, uttrykt gjennom "*Internal/external commitment*"-modellen (Argyris 1998).

Hvordan filmarbeidere opplever å være ansatt på filmsett kan sees på bakgrunn av *respekt for arbeidstid og velferd, anerkjennelse av faglige resultater, praksiser for konflikthåndtering, nepotisme, forskjellsbehandling og støtte ved personlige problemer*. Endelig er det interessant å se på holdninger til fenomener som *flyt* for å undersøke ledernes rolle i samarbeidskulturen.

4. UNDERSØKELSEN.

4.1 Forskningsdesign og metode.

Sammen med veileder ble det utviklet et forskningsdesign som gjennom intervjuer med erfarne filmarbeidere kunne forankre teoridelens hypoteser i norsk filmvirkelighet. Det var ønskelig med god spredning mellom de ulike fagfunksjonene i bransjen, både yrkesmessig og aldersmessig. Ti intervjuer ble gjennomført. I tillegg ble det gjort intervjuer med to spesialinformanter: Thomas Stenderup, dekan ved Den Norske Filmskole og Sverre Pedersen, forbundsleder i Norsk Filmforbund.

4.1.1 Forskningstradisjon.

Undersøkelsen benytter et kvalitativt forskningsdesign, og er *fenomenologisk* innrettet. En fenomenologisk tilnærming handler om å utforske og beskrive menneskers erfaringer med og forståelsen av, et fenomen. Målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden. Gadamer (1996) argumenterer for at mening oppstår gjennom intersubjektiv kommunikasjon. Intersubjektiv betyr enklest sett det flere er enige om, men kan også bety "common sense", altså det som det er allmenn enighet om. Han peker på hvordan alle som forsøker å forstå noe, er forankret i sin tid og sin kultur, og derfor styrt av bestemte fordommer. Disse fordommene står imidlertid ikke i veien for ny forståelse. Det er nettopp forankringen i fordommene som gjør at vi er i stand til å åpne oss opp for det vi ønsker å forstå. Vel og merke hvis vi forstår og er bevisst på hvordan disse fordommene påvirker oss. Som forsker er det derfor avgjørende å være kritisk til sine egne holdninger, erfaringer og analyser (Gadamer 1996).

Filmbransjen, som er analyseobjektet i denne oppgaven, er et kollektiv forankret i offentligheten, som alle andre bransjer i næringslivet. Deltagernes erfaringer i dette kollektivet er imidlertid av individuell karakter, noe som støtter valg av metode. Det ble benyttet semi-strukturerte intervjuer, der respondentene ble stilt åtte hovedspørsmål med faste underspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Noen ganger var det nødvendig å avvike fra intervjuguiden med ekstra oppfølgingsspørsmål eller kommentarer for å komme videre. Det

ble etterstrebet et "samtale-preg" under intervjuene. Spørsmålene ble laget slik at de oppfordret informantene til å fortelle om egne erfaringer, snarere enn å gi "riktige" svar.

Selv om tilnærmingen er fenomenologisk, finnes det også et element av sammenligning i undersøkelsen. Med begrepet *sammenlignende metode* mener man som regel en metode som gjør systematiske sammenligninger mellom et lite antall analyseobjekter, og brukes ofte som alternativ til fenomenologiske undersøkelser. Alle vitenskaplige metoder driver imidlertid med sammenligninger på et eller annet nivå, hvilket betyr at man også innen et fenomenologisk forskningsdesign kan gjøre sammenlignende tilnærminger uten å rendyrke metoden.

Arend Lijphart utreder sammenhengen mellom comparative method og case-studies på den ene siden, og eksperiment/statestikk-metoder på den andre. Han diskuterer metodenes styrke i forhold til teoribygging, og slår fast at eksperimenter står sterkest, mens case-studies står svakest. Han foreslår derfor at comparative method kan brukes i kombinasjon med case-studies for å formulere hypoteser, som seinere kan testes gjennom eksperimenter. Videre slår han fast at comparative method har svakheten "many variables – small N": Når man sammenligner noen få, kanskje bare to, fenomener med likhetstrekk vil man få et overskudd av egenskaper ved disse fenomenene som kun beskrives gjennom noen få analyseobjekter. Det foreslås tre strategier for å gjøre problemstillingen "many variables – small N" så liten som mulig: a. øke antall analyseobjekter, b. velge sammenlignbare analyseobjekter og c. redusere antall variabler (Lijphart 1971). For å møte en slik problemstilling i denne undersøkelsen, ble antallet informanter satt til tolv, mens utvalget av objekter ble styrt av at de skulle være så sammenlignbare som mulig (erfaring fra samme bransje). Som tredje faktor ble variablene redusert gjennom en intervjuguide med et begrenset antall spørsmål. Denne oppgaven møter ikke alle Lijpharts anbefalinger, men gjør like fullt bruk av en tilnærming med "mixed methods".

Hovedmålsettingen med å bruke sammenlignende metoder er å *vurdere rivaliserende forklaringer*. Det er imidlertid også tre andre målsettinger: 1. Å lete etter årsakssammenhenger. 2. finne modeller som beskriver analyseobjektenes fellestrekk. 3. å beskrive analyseobjektenes forskjeller (Lijphart 1971). Flere har arbeidet med å styrke generaliserbarheten i kvalitative studier. En metode, som ikke er benyttet i denne undersøkelsen, er utviklet av Ragin (1987). Ved å sette samtlige mulige kombinasjoner av de

valgte variablene ved hvert analyseobjekt inn i et skjema for deretter å angi om hver enkelt kombinasjon gjelder/ ikke gjelder for analyseobjektet, skapes et mer nyansert og oversiktlig bilde av objektet som undersøkes. Metoden avslører også hvordan ulike kombinasjoner av variabler kan føre til samme sluttresultat, og man kan "snu" analyseprosessen gjennom å ta utgangspunkt i en hypotese eller et sluttresultat og se hvilke kombinasjoner av variabler som fører til dette resultatet (Ragin 1987).

I kapittel 4.1.6 presenteres analysestrategien som er benyttet i denne undersøkelsen. Hovedstrategien har vært å få innsyn i informatenes "livsverdener" gjennom dybdeintervjuer, men også å undersøke forskjeller, fellestrekk og årsakssammenhenger gjennom å sammenligne svarene de gav. Dette siste gjennom strategien ved å stille alle de samme, likelydende spørsmål, og ved å sammenstille svarene i analysen.

4.1.2 Intervjuguiden.

Intervjuguiden består av åtte hovedspørsmål. Under hvert hovedspørsmål er det forberedt faste oppfølgingsspørsmål.

En kort gjennomgang av intervjuguiden:

Informantene ble først bedt om å presentere seg, fortelle om sin bakgrunn og rolle i filmproduksjon, og om han/hun har noen utdanning/trening i ledelse.

Første hovedspørsmål ble informanten oppfordret til å beskrive det han/hun anser som *god og dårlig ledelse* på filminnspillinger. De ble oppfordret til å være konkrete, eventuelt fortelle om egenopplevde situasjoner.

Andre hovedspørsmål dreide seg om *relasjonen mellom arbeidsleder og arbeidstager*.

Informantene ble bedt om å beskrive dette forholdet.

Tredje hovedspørsmål handlet om *organisasjonsmodeller*. Informantene ble presentert for to høyst ulike modeller som er beskrevet i litteraturen; en sentralstyrt, og en der makt delegeres nedover i organisasjonen. De ble videre bedt om å vurdere relevansen til disse modellene i filmarbeid.

Fjerde hovedspørsmål handlet om *lederautoritet*. Informantene ble presentert for Webers tre idealtyper for autoritet, og ble oppfordret til å vurdere deres relevans i filmbransjen.

Femte hovedspørsmål handlet om *uformell maktutøvelse, maktmisbruk og nepotisme*.

Informantene ble bedt om å relatere dette til egne erfaringer i bransjen.

Sjette hovedspørsmål dreide seg om *bearbeiding av følelser og konflikthåndtering*.

Informantene ble bedt om å redegjøre for hvordan dette foregår.

Syvende hovedspørsmål handlet om *avtaleverk, tillitsmannsarbeid og fagforeninger*, mens det siste hovedspørsmålet utfordret informantene til å tenke rundt *forbedringsbehov*, både i ledersjiktet og hos medarbeiderne på filminnspillinger. I tillegg ble det spurt om informantene anser "flyt" som en viktig størrelse under arbeidet. (se vedlegg)

4.1.3 Informantene

Her følger en kort beskrivelse av filmarbeider-informantene, som er anonymisert i oppgaveteksten.

1. Filmprodusent. I tredveårene. Aktiv og aktuell med ny film 2013. Business-management utdannet.
2. Regissør. I femtiårene. Aktiv. 40 år i filmbransjen. Gått i "bransjelære". Har regissert 7 spillefilmer, 400 reklamefilmer og noen kortfilmer.
3. Regissør/produsent. I sekstiårene. Aktiv. 50 år i bransjen. Filmskoleutdannet. Stor portefølje med langfilmer og kortfilmer.
4. Fotograf. I femtiårene. Aktiv. 30 år i bransjen. Filmskoleutdannet. Stor portefølje med spillefilm, kortfilm og reklamefilm.
5. Produksjonsleder/line-producer. I tredveårene. Aktiv. 10 år i bransjen. Filmskoleutdannet. Store produksjoner for kino og fjernsyn.
6. Koordinator. I tredveårene. Aktiv. 10 år i bransjen. Gått i "bransjelære". Erfaring fra flere fagområder. Jobber med ulike produksjoner og formater.

7. Visual effects-koordinator (VFX). I tredveårene. Aktiv. 15 år i bransjen. Gått i "bransjelære". Stor portefølje innen nyere norske spillefilmer.

8. Grip/lys. I tyveårene. Aktiv. 5 år i bransjen. Filmskoleutdannet. Spillefilm, kortfilm og reklamefilm erfaring.

9. Lyd. I femtiårene. Aktiv. 40 år i bransjen. Gått i "bransjelære". Stor portefølje innen spillefilm, kortfilm og tv-produksjon.

10. Fotograf/lysetter. I sekstiårene. Aktiv. 40 år i bransjen. Gått i "bransjelære". Stor portefølje av spillefilm, kortfilm og tv-produksjon.

Utvalget ble gjort for å sikre bred forankring av svarene, slik at oppfatninger som bare finnes i deler av bransjehierarkiet ikke skulle dominere undersøkelsen. To av dem er svenske, men har jobbet mye i den norske filmbransjen. (Viktige avdelinger som for eksempel makeup/kostyme, scenografi og rekvisitt er ikke representert blant informantene.)

Undersøkelsen prøver ikke å kartlegge ulikheter faggruppene i mellom. Til det er utvalget for lite til å sikre god reliabilitet.

For å ta vare på anonymitetskravet blir informantene for det meste referert til som: En informant, to informanter osv. Noen steder, særlig i den tematiske analysen, blir de referert mer identifiserende: En fotografinformant, en produsentinformant osv. Dette for å knytte uttalelsene deres til fagidentiteten - ikke til konkrete personer.

Det skulle vise seg at det ikke var så lett å få på plass intervjuene. Mange mulige informanter hadde et så stramt tidsskjema at de ikke kunne stille opp. Allikevel, til slutt falt det på plass et utvalg aktive og relevante intervjuobjekter. Mange av dem svært sentrale i norsk filmproduksjon. Når de endelig fant tid til å delta, gikk samtalene lett, og flere uttrykte tilfredshet over å få anledning til å snakke om temaene. Under intervjuene la jeg vekt på å innta en mest mulig nøytral holdning, og la informantene snakke fritt, uten å avbryte dem. Dette resulterte i lange intervjuer, med mange presiseringer og eksempler. Informantene gav inntrykk av å snakke fritt, men de var tilbakeholdne med å navngi personer og prosjekter som de kom inn på. Ofte valgte de å generalisere istedenfor å gi konkrete, selvopplevde eksempler selv om spørsmålene oppfordret til nettopp det.

4.1.4 Undersøkerens rolle.

Min rolle som intervjuer er påvirket av at jeg selv har bakgrunn fra filmbransjen. Flere av informantene kjenner jeg fra før, og har arbeidet sammen med dem. Da blir det lett en fortrolig samstemthet i samtalen. Jeg har også en oppfatning av personene som jeg kan ta med meg inn i tolkningsarbeidet. I arbeidet med intervjuene merket jeg at jeg hadde mange klare forventninger om hva intervjuobjektene ville svare, og fikk mange overraskelser når svarene ikke gikk i den retningen jeg forventet. Underveis i perioden jeg intervjuet filmarbeiderne (seks måneder) har jeg åpenbart justert mange av disse forventningene. Dette har i så fall påvirket måten jeg snakker med dem. For mest mulig å unngå at mine egne subjektive oppfatninger styrer undersøkelsen, utformet jeg spørsmålene på bakgrunn av teori og modeller jeg fant relevant for analyseobjektet. Jeg var nøye med å forankre temaene i litteraturen jeg har funnet om filminnspillinger, organisasjoner og prosjektarbeid mm.

Jeg ønsker å gjøre hele undersøkelsen og bearbeidingen av dataene så transparent som mulig. Dette blant annet gjennom å synliggjøre min egen forforståelse/fordommer.

Fangen (2004) beskriver fordom på følgende måte: "Fordom betyr en vurdering som foretas før alle elementene som bestemmer situasjonen, er ferdig utforsket." All tolkning foregår i sirkulasjon mellom på den ene siden tolkerens tidligere forståelse av helheten og på den annen side, en undersøkelse av enkeltdelene. I følge Gadamer (1996) konstitueres virkeligheten i og gjennom språket. Fortolkning og forståelse foregår i nåtiden og kan bare foregå gjennom fortolkerens forforståelseshorisont. Derfor kan ikke den som tolker forventes å være der den andre er helt og holdent. Fortolkning blir på denne måten en produktiv aktivitet. Til tross for at resultatene av forskningen blir gjort såkalt transparente, gjør ikke dette resultatene mer gyldige eller pålitelige, men det gir mer mulighet for den som leser/tolker til å kontrollere forskningen (Fangen 2004).

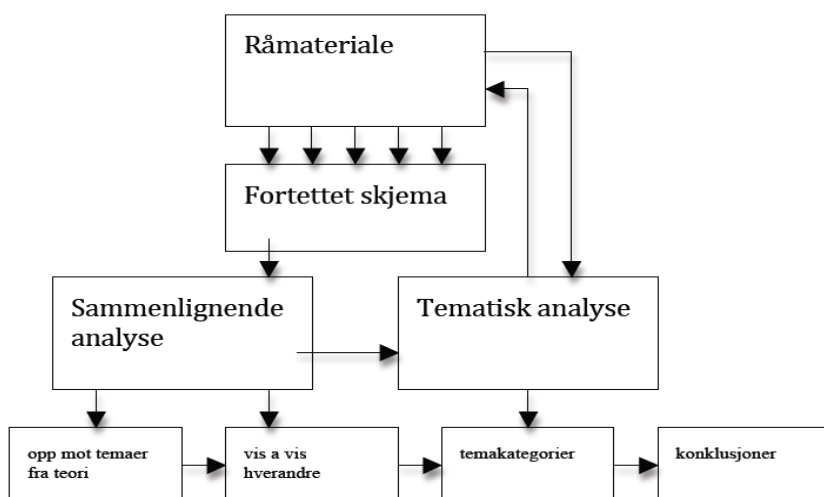
4.1.5 Transkriberingsprosessen.

Mange intervjuer er over en time lange, og det tok lang tid å transkribere dem. Dette ble gjort tilnærmet ordrett og inkluderte pauser, gjentakelser og latter. Fordelen med å gjøre transkriberingen selv er at man får god kontakt med materialet, og den mentale prosessen med å bearbeide innholdet begynner mens man skriver.

4.1.6 Analysen.

Materialet ble bearbeidet på to måter: Dels gjennom en *sammenlignende analyse* og gjennom en videre *tematisk analyse* av sentrale deler av materialet. I den sammenlignende analysen ble svarene på hvert spørsmål i intervjuguiden *fortettet* (Kvale & Brinkman 2009) og satt ved siden av hverandre i et skjema. Målsettingen med dette var å skape oversikt over det store materialet, men også a) å se på responsen i forhold til teoristoffet som intervjuguiden bygger på. Og b) skaffe oversikt over oppfatninger som har stor/liten utbredelse i respondentgruppen, men også hvor oppfatninger tangerer og utfyller hverandre til et større bilde. Selv om forskningsdesignet er kvalitativt, kan enkelte deler av svarene "måles". Robson (1993) angir "quasi-statistical methods" som en av hovedformene innen kvalitativ databearbeiding (se kapittel 4.1.1.). I det følgende er svarene "vektet", dvs at utbredelsen av oppfatninger er kartlagt og samlet. Her er det imidlertid et element av tolkning til stede, ettersom informantene bruker ulikt språk og aldri ble oppfordret til å oppgi eksakte verdier i svarene. Derfor handler det om tendenser som framkommer når mange av informantene responderer på samme måte, eller også det motsatte: Når svarene på et spørsmål spriker i flere retninger. Selv om informantutvalget er representativt for norsk filmbransje, vil det være vanskelig å generalisere ut fra dataene som foreligger. Målet er imidlertid å gjøre analysearbeidet så transparent som mulig, slik at forforståelse blir synliggjort og spekulasjoner avslørt. Resultatene sier lite om ulikheter mellom yrkesfaggruppene ettersom utvalget i hver av disse gruppene er så lite. Nedenfor vises en modell av analysestrategien.

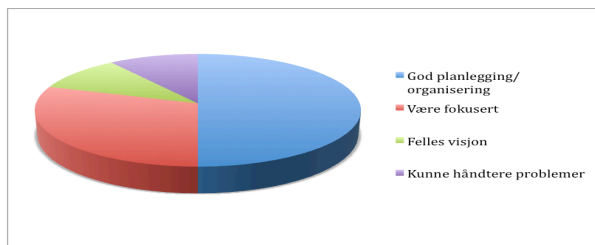
Fig. 3 OPPGAVENS ANALYSESTRATEGI.



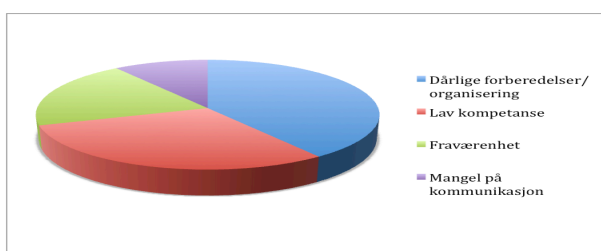
Modellen viser hvordan dataene er analysert i denne oppgaven. Først den sammenlignende analysen, så den tematiske analysen med materiale fra den sammenlignende analysen og nye søk i råmateriale.

I det følgende er det ved hjelp av sektordiagram vist hvordan man kan vekte svarmaterialet på ulike måter: Respons på hovedspørsmål 1: God/dårlig ledelse på filminnspillinger.

Fig. 4 og 5 VEKTING AV HOVEDSPØRSMÅL 1.



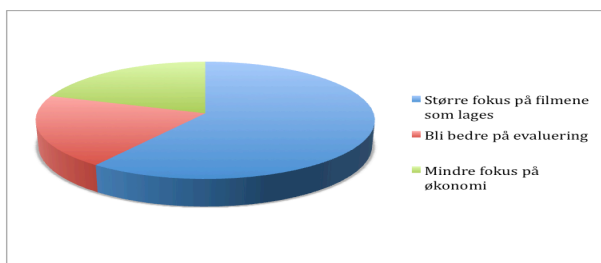
Blå sektor viser stort sammenfall i synspunkter om at god planlegging og organisering er kjennetegn på god ledelse av filminnspillinger!



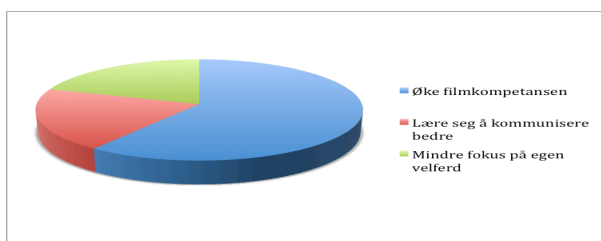
Her viser blå sektor at det også er stor enighet om det motsatte: Dårlige forberedelser og slett organisering er kjennetegn på dårlig ledelse.

Respons på hovedspørsmål 8: Forbedringspotensial - ledersjiktet og medarbeiderne.

Fig. 6 og 7 VEKTING AV HOVEDSPØRSMÅL 8.



Blå sektor viser at det er stor enighet om at lederne kan bli bedre på å fokusere på filmen som produseres. Rød sektor forteller at noen også mener de kan bli bedre på å evaluere arbeidet i etterkant.



Blå sektor forteller at det er en utbredt oppfatning at medarbeiderne kan forbedre sin filmkompetanse, mens rød sektor viser at noen mener at de kan bli bedre på å kommunisere.

I denne tilnærmingen vil det være naturlig å ordne svarene i grupper etter responsen: 6-10 sammenfallende svar = *Stor enighet*. 4-6 sammenfallende svar = *Utbredt oppfatning*. 2-4 sammenfallende svar = *Noen mener at..* 1 svar = *En mener at..*

Noen temaer har entydige svar. Et av de tydeligste handler om lønn som motivasjonsfaktor for innsats. Her svarer bare 1 av 10 informanter positivt.

Fig. 8 ENTYDIGE SVAR / KLAR ENIGHET.

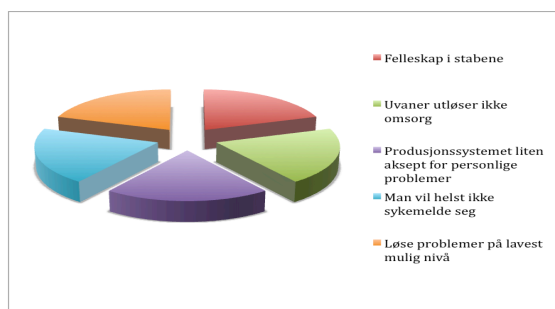


Bare 1 av 10 informanter mener at lønn er viktigste motivasjonsfaktor for innsats.

Når responsen er slik at 9 eller 10 av informantene deler en oppfatning er det naturlig å kalle det et *entydig svar*, eller *klar enighet*. Det finnes bare noen slike svar i materialet. De fleste av disse er "selvfølgeligheter". Altså lite kontroversielle synspunkter tett opp mot allmenne oppfatninger.

Den sammenlignende analysen avslører få direkte uenigheter, men ofte hvordan informantene vektlegger forskjellige sider av et tema. Responsen på noen temaer kan være så variert at det mest fruktbare er å betrakte dem som utfyllende. Dvs. at de til sammen danner et mer komplett bilde enn hver for seg. Her er et eksempel fra spørsmålet om konfliktløsning og håndtering av personlige problemer.

Fig. 9 STØRRE BILDE.



Ulike svar på samme temaområde utfyller hverandre til et mer komplett bilde.

Når responsen er slik at informantene trekker fram ulike, men relevante perspektiver, er det naturlig å kalle det *et større bilde*.

Neste skritt i analysearbeidet var så å underkaste materialet en *tematisk analyse* (Braun & Clarke 2006). Hvert enkelt intervju ble studert med spesielt blikk på viktige temaer som ikke var fremtredende i skjemaet.

Tematisk analyse beskrives som en fleksibel metode som ofte brukes sammen med andre tilnærminger. Gjennom en metode som ligner den hermeneutiske spiral (Gadamer 1996), "pendler" forskeren mellom datamaterialet og resultatene på jakt etter temaer og utdypninger. Metoden anerkjenner at han er aktiv i undersøkelsene; målet er ikke bare å beskrive, men å lete aktivt etter mulige tolkninger i materialet. Denne "letingen" kan starte allerede under transkriberingen, før alle intervjuene er på plass. Det må imidlertid ikke resultere i en lettvintholdning til subjektivitet, som for eksempel det som kalles "anekdotisk tilnærming", der temaer velges etter noen få "levende" eksempler. Valg av temaer bør allikevel ikke begrenses til det mange snakker om i intervjuene, også forhold som blir lite berørt kan være interessante og granskes videre i analysen (Braun & Clarke 2006).

4.1.7 Forskningsetikk.

I forbindelse med at intervjuene ble gjennomført ble det undertegnet en såkalt informert samtykke-erklæring der informantene gir sin tillatelse om bruk av materialet til forskning. Samtidig garanteres de anonymitet ved publisering, og at materialet ikke brukes journalistisk (se vedlegg). Spesialinformantene er ikke anonymiserte, og deres bidrag ansees som offentlige. Dette i full samforstand med dem.

5. RESULTATER:

5.1 To analyser.

Kapittelet om resultatene er delt i to deler. Først følger en *sammenlignende analyse* av det innsamlede materialet, strukturert som en gjennomgang av hva informantene har svart på intervjuguidens åtte spørsmål kombinert med en kryss-sammenligning av svarene. Så følger en *tematisk* analyse. Funnene blir diskutert underveis i teksten.

Gjennomgangen gjøres i den rekkefølge spørsmålene ble stilt, og teksten inneholder referanser til hvor mange som har svart hva. Summen av svar er referert til som en informant, ..to, tre informanter osv. Noen steder bare som "flere", "mange" eller "noen" (se kapittel 4.1.6). På denne måten inneholder den sammenlignende analysen en vekting av datamengden, og der det trengs oppgis det fra hvor i filmarbeiderhierarkiet svarene kommer. Sitatene refererer seg ikke direkte til intervjuene, men til den fortettede teksten i resultatskjemaet. Den tematiske analysen bygger på funnene fra den delen av materialet som går videre fra de rene svarene. Her finnes tolkninger og utdypninger av utvalgte temaer, men også informantenes anekdoter og personlige erfaringer, temperament og spissformuleringer.

5.2 Den sammenlignende analysen.

5.2.1 Oppfatninger av god/dårlig ledelse.

Spørsmål:

Informantene ble spurt om på generell basis å fortelle om hva de anser som god ledelse på filminnspillinger?

Oppfølging: Hva med det motsatte: Altså tilsvarende dårlig ledelse?

Sammendrag av svar:

Fem av ti informanter legger hovedvekt på planlegging/organisering for å beskrive det de oppfatter som god ledelse på filminnspillinger. En av disse holder fram informasjonsflyt som en viktig del av organiseringen.

De fem andre i utvalget legger hovedvekt på personlige egenskaper, og beskriver evnen til å være fokusert som svært viktig. En trekker fram evnen til å skape en felles visjon. En legger vekt på at lederen ikke skal være for detaljfokusert og kontrollerende. En trekker fram det som kan kalles "capacity of taking trouble", altså evnen til å håndtere problemer uten å bli stresset.

Tre informanter trekker fram lav kompetanse som hovedårsak for dårlig ledelse på filminnspillinger. Fire andre snakker om dårlige forberedelser/dårlig organisering. En holder fram mangel på kommunikasjon som viktig årsak. To beskriver dårlig ledelse som en form for fraværenhet, altså ledere som ikke er til stede, eller som ikke er engasjert nok i forhold til det ansvaret de har påtatt seg.

Stikkord her er god planlegging/organisering, god informasjonsflyt, evne til å være fokusert og nærværende, ikke for detaljfokusert og kontrollerende, god evne til problemhåndtering.

De fleste informantene ser ut til å foretrekke aktive og nærværende ledere, som er godt forberedt, er god på kommunikasjon og som har høy kompetanse på filmområdet. Selv om en informant beskriver en god leder som lite detaljfokusert, ønsker utvalget i hovedsak at innspillingene skal ledes med bestemt hånd.

5.2.2 Forholdet mellom arbeidstager/arbeidsleder.

Spørsmål:

Informantene ble spurt om å beskrive relasjonen mellom "arbeidstager" og "arbeidsleder" på en typisk filmproduksjon?

Sammendrag av svar:

Flere informanter påpeker at det er flere sjefsnivåer. Produsenten er øverste sjef, men nede i organisasjonen styrer fagsjefene sine respektive departementer med stor selvstendighet. To informanter mener at hierarkiet ikke er særlig stort, og tror samtidig at dette generelt er typisk for norsk næringsliv. Tre stykker bruker ordet "militært" for å beskrive rollefordelingen i filmstabene. For å presisere dette sier en informant at den militære sammenligningen ikke går på det destruktive aspektet, men at mye må koordineres mens mange interesser må samarbeidet for å nå et felles mål.

To informanter anser det som spesielt krevende å lede filminnspillinger: En sier at "kreative filmfolk er litt ustrukturerte i sjela", mens en annen karakteriserer prosessen som "en løs suppe som må styres". Denne siste informanten beskriver hvordan prosessen foregår i skjæringspunktet mellom de strenge kravene som statlige departementer krever i forhold til økonomi og rapportering, og den kunstneriske friheten som må være til stede for å skape et godt produkt. Dette er ledernes utfordring, og preger deres relasjoner.

To informanter holder også fram hvordan relasjonen preges av usikkerhet og ubehag. Ubegag i form av ubekvemme arbeidstider og anstrengende/risikable arbeidsoppgaver, usikkerhet knyttet til freelancer statusen og det uregelmessige i arbeidsforholdene. Samtidig understrekes den sterke bransjelojaliteten, der hele den utøvende delen av filmstaben oppfattes som "familie".

Stikkord her er flere sjefsnivåer, ikke særlig stort hierarki, "militært", filmfolk litt ustrukturerte, prosess i skjæringspunkt mellom økonomi/rapportering og kunstnerisk frihet, relasjon av usikkerhet og ubegag, sterk bransjelojalitet.

Informantene beskriver en relasjon som er *sammensatt*. Særlig fagsjefene kan være både ledere og medarbeidere. På den måten oppstår en litt uklar rolleidentitet, og en opplevelse av at hierarkiet ikke er så stort. Flere beskriver en relasjon mellom "børs og katedral", der noen forsøker å styre skapende prosesser ved hjelp av organisasjonsforankrede verktøy.

Samtidig beskriver mange filminnspillingshandlingen som en militær manøver. Dette kan ha å gjøre med kommandolinjene som styrer den praktiske gjennomføringen av arbeidet, men kan også handle om graden av ubegag, press, risiko og mangel på forutsigbarhet som finnes i arbeidssituasjonen. Det sterke samholdet som oppstår kan også assosieres med militær kultur.

5.2.3 Organisasjonsmodeller.

Spørsmål:

To organisasjonsmodeller ble beskrevet muntlig for informantene, valgt for å få dem til å tenke på to ytterpunkter: En tradisjonell, autoritær linjeorganisasjonsmodell (i denne teksten kalt Fayol-modellen), og en moderne variant som legger stor vekt på å gi medarbeiderne eierskapsopplevelse, ansvar og medbestemmelse, kalt "Empowerment-modellen"

(se intervjuguiden s. 90). Den første har som forutsetning at forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstager er av rasjonell art, og at lønn er den viktigste motivasjonsfaktoren for innsats. Den andre setter fokus på medarbeidernes engasjement og motivasjon som psykologiske størrelser, og dermed knyttet til faktorer som personlige ambisjoner, eierskap og arbeidsglede. Informantene ble oppfordret til å se sine filmbransje-erfaringer opp mot disse modellene.

Sammendrag av svar:

En klar majoritet av informantene kjenner igjen begge organisasjonsmodeller i filmarbeid. Flere forklarer hvordan arbeidet som helhet er organisert som en toppstyrt "militærmanøver" der man må adlyde ordre uten å stille spørsmål. Dette er noe man frivillig må godta som et nødvendig onde, for å få ting gjort. Materialet viser også at dette gjelder i økende grad jo lenger "ned" i hierarkiet man kommer. Informanten som er hentet fra lys/grip-området relaterer da også kun til denne modellen i sitt svar.

Allikevel svarer mange at "empowerment-modellen" stemmer bra med deres erfaringer. Særlig på fagsjefnivå kjenner man seg godt igjen i denne måten å organisere arbeidet. Det er mye rom for personlige ambisjoner, egne initiativ og kreativt eierskap. Ni av ti informanter anser ikke lønn som viktigste motivasjonsfaktor for innsats i arbeidet. I stedet holder man fram faktorer som "det å skape noe", "kreativ lyst", "at det er morsomt", "ære og berømmelse" og "lojalitet til regissøren" som motiverende størrelser.

Stikkord her er gjenkjennelse av begge beskrevne organisasjonsmodeller i filmarbeid, lønn ikke viktigste motivasjon for innsats. Kreativ lyst, ære og berømmelse, lojalitet til regissøren like viktige drivkrefter.

Det er altså en utbredt oppfatning at både en autoritær linjeorganisering og en mer desentralisert eierskapsmodell passer for å beskrive ulike deler av styringsstrukturen på filminnspillinger, selv om tre informanter bruker ordet "militært" for å beskrive arbeidskulturen i filmstabene. Det kan bety at flere organiseringsstrukturer samvirker under filminnspillinger (en videre bearbeiding av organisasjonsmodellen blir gjort seinere i kapittelet "Dypere ned i ledelsesmodeller" s. 71). Det kan også bety at ingen av modellene passer for å beskrive filminnspillinger.

5.2.4 Ledernes autoritetsprofiler.

Spørsmål:

Informantene ble presentert for Webers tre ideale autoritetstyper, og bedt om å beskrive to ledere de har jobbet med i filmbransjen, men som skiller seg fra hverandre. De ble oppfordret til eventuelt å knytte disse lederne til autoritetstypene, og på generelt grunnlag å si noe om hvorvidt disse typene er utbredt i filmbransjen.

Sammendrag av svar:

Bare tre informanter trekker fram konkrete ledere. Resten nøyer seg med å generalisere. Alle de lederne som blir nevnt konkret beskrives som så faglig sterke at de utstråler tillit og ro og derfor virker avslappende på dem rundt seg, mens de samtidig har strengt fokus på resultatene av arbeidet. En bruker formuleringen "authority by merit".

Mer generelt slår majoriteten fast at alle Webers autoritetstyper finnes i filmbransjen. Mange nevner den karismatiske ledertypen, men uttrykker samtidig skepsis til slike lederes faglige dyktighet. En bruker formuleringen "halvstuderte røvere som har jobbet seg opp i systemet". En annen sier: "ikke sikkert de kan så mye, men de er flinke til å prate". Noen slår fast at de karismatiske lederne trengs for å bidra med energi til prosjektene. Majoriteten av informantene slår fast at de formelle lederne finnes i produsentsjiktet. En (som forøvrig ikke kommer fra dette sjiktet) anser at de flinkeste lederne i bransjen finnes blant disse. En informant opplever Webers autoritetstyper som "utgått på dato", og anser at trekk ved hver enkelt leders personlighet styrer utviklingen av autoritetsprofil. Selv holder han fram "sjefs-sjefen" og "kompis-sjefen" som to ganske vanlige typer man møter i filmarbeid. Sjefs-sjefen er autoritær og styrer ofte med en porsjon hensynsløshet. Kompis-sjefen kan gjøre det samme, men under dekke av å være kompis. Den siste er verst å forholde seg til. En annen ønsker å presisere forskjellen mellom det som kan kalles positivt utøvd autoritet og negativt utøvd autoritet. Som eksempel nevnes Dalai Lama som en lederskikkelse med høy grad av positivt utøvd autoritet. Et flertall av informantene anser altså autoritet som et nødvendig lederverktøy på filminnspillinger, men flere peker på at det å ha autoritet ikke er det samme som å være autoritær. En spissformulerer: "Man skal være smart, godt forberedt og hyggelig". En annen holder fram at autoriteten ikke skal være styrt av misunnelse og forfengeligheit. En legger imidlertid ikke så stor vekt på autoritet: "En kompetent stab styrer langt på vei seg selv". Et flertall av informantene mener det er bra hvis ledernes autoritetsprofiler kompletterer hverandre. En formulerer det slik: "Det er bra med flere verktøy i verktøykassa". En annen

sier: "Bra hvis ikke både regissøren og produsenten er karismatiske, siden produsenten skal holde regissøren i øra!"

Et flertall av informantene holder fram det faglige perspektivet når de skal beskrive sin egen autoritet. En sier: "Jeg prøver å være tydelig. Jeg lener meg på erfaringene fra mitt spesialområde".

Stikkord her er "authority of merit", alle Webers autoritetstyper finnes i bransjen, karismatisk energi er bra, de formelle lederne finnes i produsentsjiktet, bra å kombinere trekk fra de ulike autoritetstypene, personlighetstrekk styrer autoritetsutviklingen, "kompissjefen" og "sjefssjefen", positivt utøvd autoritet, autoritet et nødvendig lederverktøy og faglig forankret autoritet.

Faglig autoritet står sterkt blant informantene, og de lederne som nevnes konkret har først og fremst slike kvaliteter. Faglig autoritet kan sees som en variant av Webers tradisjonelle autoritet, knyttet til utøvelsen av tradisjonsbundne håndverk. Mange kjenner imidlertid igjen karismatisk autoritet fra erfaringene i filmbransjen. Noen går videre og ser at ulike ledere rendyrker egne personlighetstrekk for å få respekt og oppmerksomhet blant kollegaene. Det avgjørende blir uansett hvordan man utøver denne rollen man skaffer seg: På en positiv eller negativ måte. "authority by merit" (oversatt: omdømmesautoritet) er et annet ord for faglig autoritet og står altså sterkt i filmbransjen.

5.2.5 Uformell makt.

Spørsmål:

Informantene blir spurt om de har observert uformell maktutøvelse under filminnspillinger?

Sammendrag av svar:

Ingen av informantene kunne gi eksempler på rendyrket, uformell maktutøvelse på filminnspillinger. Snarere er det slik at den sammensatte maktstrukturen gir rom og aksept for ulike typer påvirkningskraft. En sier: "Kunnskap er makt uansett. Hvis noen har ekstremt god peiling, så får denne personen innflytelse.." Det kan virke som om uformell makt er en viktig og integrert del av filmproduksjonskulturen. En av produsentinformantene sier: "Det oppstår hele tiden kjemier som tar prosjektet ditt i en eller annen retning som du ikke planla på

forhånd. Jeg forholder meg bare til det hvis det blir et problem.." Slik informantene formulerer det er det ikke viktig om innflytelsen er formell og uformell, men om den står i forhold til resultatene. En sier: "Ingen får mer innflytelse enn han fortjener!" En annen: "Uformell makt følger erfaring. Ikke alle stiger i gradene og blir sjefer, men årelang erfaring gir dem innflytelse allikevel. Litt sånn syvende-far-i-huset rolle.." Dette reguleres gjennom uskrevne regler for "set-etiquette". En sier: "Noen får makt bare gjennom sitt talent. Det kan bli problematisk hvis vedkommende ikke forstår seg på organisering og sosiale prosesser.." Flere oppgir fotografen som en mektig uformell leder. En sier: "De har makt siden deres oppgaver er så sentrale og dyre.." En av produsentinformantene er ikke bekymret for denne makten. Han sier: "Har jeg en uerfaren regissør, vil jeg ha en erfaren fotograf!" En annen produsentinformant har imidlertid gjort motsatt erfaring: "..fotografen overkjørte regissøren så mye at denne trakk seg fra prosjektet.."

Informantene blir spurt om uformell makt har løst/skapt problemer for dem under innspillinger.

Ikke alle svarer på dette. En informant advarer imidlertid mot at uformell maktutøvelse ikke må bli for triviell. Den må ikke ta fokuset bort fra det som er viktig. En mener at uformell innflytelse gir mulighet til å være idebank og å holde regissøren "i godt humør".

Stikkord her er "Kunnskap er makt", ikke tydelig skille mellom formell og uformell makt, makt gjennom talent, fotografen er mektig, uformell makt må ikke bli for triviell.

Det som kalles uformell makt er langt på vei en verdsatt og integrert del av filmproduksjonskulturen. Det gir altså et interessant perspektiv å lete etter strukturer som er mer uformelle når man skal beskrive maktutøvelsen på filminnspillinger (dette gjøres seinere i kapittelet "Authority by merit" s.76). Flinke folk som produserer gode resultater får innflytelse uansett om de har formel status eller ikke. Samtidig lukes personer bort hvis de blir for mektige uten å levere gode nok resultater. Noen er imidlertid så mektige at det er vanskelig å luke dem bort.

5.2.6 Maktmisbruk og nepotisme.

Spørsmål:

Informantene ble spurt om de hadde opplevd maktmisbruk eller nepotisme på filminnspillinger.

Sammendrag av svar:

Hele fem informanter hevder de ikke har opplevd maktmisbruk under sitt arbeid på filminnspillinger. Flere "leter" etter situasjoner som kan karakteriseres ved hjelp av dette uttrykket. To informanter trekker fram situasjoner der fagsjefer har vært så krevende i forhold til assistenter at disse har sluttet på settet. En retter blikket mot fagsjefer som tar seg til rette i forhold til produksjonsassistenter (som er lavest i innspillingshierarkiet). Disse kan bli trukket inn i arbeid de egentlig ikke har ansvar for, og har hverken rutine eller pondus til å nekte å bli utnyttet.

Informantene trekker fram litt forskjellige eksempler på at forhold av privat karakter påvirker innspillingene. Tre har observert at venner/bekjente av lederne har blitt ansatt på produksjonene, og gjennom dette fortrenget bedre kvalifiserte medarbeidere. Flere sier at de har hørt rykter om produsenter som har bevilget seg dyre reiser eller pusset opp huset som location, men ikke opplevd dette selv. Flere hevder at nepotisme var vanligere før, men at bransjen har blitt profesjonalisert og strengere kontrollert slik at slike ting ikke lenger er mulig å få til. En forteller om noe han kaller "A og B-laget" på teknisk side. A-laget er en gruppering som har gode kontakter og godt rykte som ofte får de beste jobbene og det beste utstyret. B-laget består av alle dem som ikke blir foretrukket. A-laget har flere og mer regelmessige jobber enn B-laget.

Stikkord her er få har sett direkte maktmisbruk, flere har sett nepotisme.

Ingen av informantene kan fortelle om situasjoner der de anser at ren maktmisbruk har forekommet på en filminnspilling. Eksempelene de "leter" seg fram til handler mer om maktbruk enn maktmisbruk. Nepotisme er imidlertid mer vanlig. Selv om flere anfører at dette var vanligere før, slås det fast at private relasjoner spiller en rolle når staber ansettes og driftsmidler fordeles.

5.2.7 Emosjonell adferd, konfliktløsning og håndtering av personlige problemer.

Spørsmål:

Informantene ble bedt om å dele erfaringer angående emosjonell adferd, hvordan konflikter bearbeides/løses og hvordan man takler personlige problemer under filminnspillinger.

Sammendrag av svar:

Ingen av informantene aksepterer utskjelling, mobbing eller offentlige reprimander som er personlige og rettet mot enkeltindivider. Imidlertid hevder flere at det er aksept for temperamentsfulle utbrudd knyttet til det kreative arbeidet. Det finnes en viss hierarkifaktor i dette: Regissøren har større aksept for emosjonell adferd enn for eksempel en produksjonsassistent. Alt har allikevel sin grense. En person som til stadighet er emosjonell mister respekt uansett hvilken rolle han har på settet.

Majoriteten av informantene ønsker at konflikter løses på lavest mulige nivå, så tidlig som mulig etter at de har oppstått. En anfører at muntlig engasjement fungerer bedre enn skriftlig, - en mail er ikke godt nok. En sier at respektfull dialog er det beste redskapet. En informant har erfart hvor viktig det er å stille opp for hverandre når konflikter oppstår. En informant konstaterer at den sterkeste alltid vinner fram.

Spørsmålet om hvordan personlige problemer håndteres får informantene til å trekke fram ulike ting: Flere legger vekt på fellesskapet som oppstår i stabene, og hvordan kollegaene stiller opp når noen får problemer. Flere gjør imidlertid et poeng av at uvaner ikke utløser denne omsorgen. Rus er eksempel på en uvane som ikke tolereres. Flere trekker fram at selve produksjonssystemet har liten aksept for personlige problemer. Som freelancer er det for eksempel uheldig å bli syk. Ikke bare taper man penger, men man risikerer å miste jobben på det prosjektet man er knyttet til, samtidig som sjansene til nye jobber blir mindre.

En lineproducerinformant sier: "Det er vanskelig å få folk ut i en sykemelding. Folk vil ikke droppe ut, men tvinger seg videre. Tar problemene med seg inn i neste prosjekt, og går på tryne der.."

Stikkord her er 0-toleranse for mobbing/utskjelling, aksept for temperament, konflikter bør løses på lavest mulig nivå, respektfull dialog, den sterkeste vinner fram, felleskap i stabene, lite personalomsorg i produksjonsstaben, medarbeidere vegrer seg for sykemeldinger og utsetter å ta tak i problemer, rus aksepteres ikke.

Medarbeidere må altså tåle temperament og emosjonelle utbrudd, men ikke å bli mobbet eller trakassert. Det finnes ikke en "personalavdeling" som står parat hvis noen blir syke, eller konflikter oppstår. Ledelsen engasjerer seg bare hvis de må, og de vil være mer lojale mot produksjonen enn mot den enkelte medarbeider. Det finnes imidlertid en omsorg kollegaene i mellom, som en med problemer kan nyte godt av. Vel og merke hvis kollegaene godtar de problemene denne har.

5.2.8 Ledernes "verktøykasse" inkludert flyt-perspektivet.

Spørsmål:

Avgjørende for et godt resultat innen filmproduksjon så vel som på andre områder, er om ledelsen har gode verktøy og riktige strategier for utfordringen de står overfor. Hvordan brukes pengene, hvordan kvalitetssikres resultatene og hvor godt trives og arbeider staben? Flyttilstanden er velkjent og godt beskrevet i litteraturen, og trekkes ofte fram i kreativ virksomhet. Informantene ble bedt om å kommentere hvorvidt filmstabene ofte arbeider i en slik atmosfære, og om ledelsen legger til rette for dette slik at arbeidet løper inspirert og godt, uten avbrytelser og støy.

Sammendrag av svar:

Ledernes viktigste verktøy er i henhold til informantene produksjonsplanen og evnen til å sette denne ut i livet. Fem av ti informanter legger hovedvekt på planlegging/organisering for å beskrive det de oppfatter som god ledelse på filminnspillinger. Planen må imidlertid kombineres med en klok praktisk gjennomføring. En legger vekt på at lederen ikke skal være for detaljfokusert og kontrollerende. En trekker fram det som kan kalles "capacity of taking trouble", altså evnen til å håndtere problemer uten å bli stresset. En beskriver et slags rasjonelt diplomati: "Ta det på alvor, bruke tid, prate gjennom det, åpne for mer tid eller mer bemanning, hjelpe folk med å sortere ut ting." Kommunikasjon er en del av dette. En holder fram informasjonsflyt som en viktig del av organiseringen.

Et like viktig verktøy er penger. Hvordan pengene styres er et helt sentralt anliggende i filmproduksjon. Flere mener produsentene ikke våger å stå opp for de gode (og ofte dyre) løsningene som filmene krever for å bli bra. En sier: "..Våge å bruke penger, ta ansvar og gjøre ting ordentlig, ..ikke bare spare hele tiden.." En annen sier: "..forstå at ting koster penger! Billige filmer ser også billige ut.." Overraskende nok ser det allikevel ikke ut til at

lønnsnivå er en avgjørende størrelse. Ni av ti informanter anser ikke lønn som viktigste motivasjonsfaktor for innsats.

Et annet viktig verktøy er byråkratisk. Filmledelse innebærer å overvåke og rapportere fra arbeidet. En informant beskriver hvordan prosessen foregår i skjæringspunktet mellom de strenge kravene som statlige departementer krever i forhold til økonomi og rapportering, og den kunstneriske friheten som må være til stede for å skape et godt produkt. Et viktig byråkratisk verktøy ser imidlertid ut til å mangle i ledernes verktøykasse: Prosjektevaluering. Det er ingen tradisjon for systematisk å evaluere prosjekter, slik at dårlige løsninger ikke gjentas.

Konfrontert med de positive effektene av flyt, avslører ingen av informantene strategier for å fremkalle denne tilstanden under arbeidet. Tvert i mot er det flere som er svært mistenksomme til dette, og i stedet fokuserer på mulige problematiske aspekter ved å være i flyt. Informantene gir sprikende svar. Flyt kan være problematisk. Flertallet anerkjenner flyt som noe positivt, men som samtidig er vanskelig å gripe. Noe man ikke kan planlegge, men som skaper positiv stemning når det inntreffer. Flere av informantene har imidlertid motforestillinger i forhold til flyt. Tre informanter holder fram flyt som en trussel mot framdrift. Dette ettersom mennesker som er i flyttilstanden "glemmer" trivialitetene; tid, hvile, mat etc. En informant peker på vanskelighetene med å fakturere arbeidet til en person som har vært i flyt, ettersom han kan ha lagt ned uforholdsmessig mange timer på oppgaven. En annen informant peker på problemene som oppstår hvis enkelte i staben, for eksempel regissøren, skuespillerne og fotografen, er i flyt mens resten ikke er det. Det skinner igjennom hos et flertall av informantene at flyt er en såpass komplisert mekanisme at det er umulig å "styre" seg inn i tilstanden. Ingen av lederinformantene sier de har verktøy i sin ledelsesstrategi som kan framkalle og kontrollere en slik inspirert arbeidsatmosfære. Flyt er altså svært bra, men et tveegget sverd. Det kan skape et behagelig og potent arbeidsklima, men også true dagsplaner og resursbruk. Det kan også føre til rene konflikter hvis deler av staben er i flyt, mens resten ikke er det.

Stikkord her er gode planer/god organisering, rasjonelt diplomati, god kommunikasjon, god pengestyring, gode og kloke rapporteringsrutiner, mangel på evalueringsrutiner, lav bevissthet om flyt.

5.2.9 Faglige avtaler, tillitsmannsordningen og fagforeningens rolle.

Spørsmål:

Informantene ble spurt om sitt forhold til faglige organisasjoner, avtaleverk og tillitsmannsordningen. Bakgrunn: Tre interesseorganisasjoner dominerer norsk filmproduksjon, og forhandler fram avtalene som gjelder for dem som jobber. Norsk Filmforbund organiserer fagarbeiderne, mens Produsentforeningen er motpart i forhandlingene, og representerer de som finansierer og produserer filmene. I tillegg representerer Skuespillerforbundet de som står "foran" kamera i produksjonene.

Sammendrag av svar:

Ni av ti informanter har en klar oppfatning om at det er nødvendig med et avtaleverk som regulerer rettigheter og plikter i en filmstab. Dette inkluderer også produsentinformantene. Bare en informant lar være å svare på dette, og har samtidig et "lunkent" forhold til Filmforbundet, - mener de er konfliktsøkende og lite løsningsorienterte. En informant er mer pragmatisk; tenker på hva som er nyttig for seg selv, uten å tenke solidarisk. Det er en utbredt skepsis i hele informantpanelet mot avtaleløse lavbudsjettproduksjoner. Flere nevner alvorlige eksempler på utnyttning, mangel på sikkerhet og ufrihet i land utenfor Norge for å illustrere dette poenget. Flere nevner eksempler på at systemet med å velge en tillitsmann på alle filmproduksjoner har vært nyttig. Enkelte har imidlertid et pragmatisk forhold til dette. En informant sier: "Denne personen har jeg selv ansatt. Vi har allerede forhandlet lønn og slike ting ..så han føler jeg at jeg kan gjøre forretninger med.." To informanter holder fram den praktiske fordelene med at én person representerer hele arbeidskollektivet. To andre informanter trekker fram viktigheten av verneombud, og begrunner dette med tendensen til å gjøre risikable ting på filminnspillinger.

Det er klar enighet om at avtaleverk og tillitsmannsordning er viktig for å regulere samarbeidet på filminnspillinger. To informanter trekker fram viktigheten av verneombud, og begrunner dette med tendensen til å gjøre risikable ting på filminnspillinger. Flertallet av informanter later til å oppfatte ledernes personalomsorg som lav.

Stikkord her er stor enighet om faglige avtaler, tillitsmannsordningen er nyttig, noen ønsker verneombud.

En klar majoritet av informantene, inkludert de som representerer produsentene, støtter altså opp om systemet med framforhandlede avtaler om lønn, arbeidstider, hvile, overtid etc. Det er også allmenn enighet om viktigheten av et tillitsmannsapparat som er til stede på innspillingene, særlig i forhold til sikkerhetsspørsmål.

5.2.10 Forbedringspotensiale - hos lederne og hos medarbeiderne.

Spørsmål:

Som en avsluttende del av intervjuet ble informantene bedt om å tenke fritt rundt hva lederne i filmproduksjonsmiljøene kunne bli bedre på. - Og endelig hva filmarbeiderne, de "menige" på filmsettene, kunne tilegne seg av forbedringer.

Sammendrag av svar:

Flertallet av informantene legger her vekt på at produsentene/lederne bør ha enda større fokus på selve filmene i arbeidet sitt. Flere mener produsentene har for stort fokus på "bunnlinja", og ikke våger å stå opp for de gode (og ofte dyre) løsningene som filmene krever for å bli bra. En sier: "..Våge å bruke penger, ta ansvar og gjøre ting ordentlig, ..ikke bare spare hele tiden.." En annen sier: "..forstå at ting koster penger! Billige filmer ser også billige ut.." En tredje sier: "..Mange ledere ser ikke ut til å ha særlig tro på filmen sin.."

En produsentinformant og en lineproducerinformant har imidlertid et annet fokus:

Evalueringsrutiner er helt fraværende i produsentsjiktet. En produsentinformant konstaterer: "Ledere i norsk filmproduksjon bør bli flinkere til å evaluere i etterkant. Lære av feil som gjøres og ikke gjenta dårlige løsninger.."

Om filmarbeiderne mener flere informanter at man generelt kan øke sin kompetanse både om film generelt og om produksjonsmetodene. Kommunikasjon er også et tema: To informanter mener medarbeiderne bør lære seg å kommunisere bedre. En sier: "..Kommunisere på en fornuftig og smart måte til dem som tar avgjørelser.." Et tredje tema handler om å bidra: En (som ikke er fra ledersjiktet) sier: "..Man skal huske at filmarbeid er et serviceyrke.." En annen (som heller ikke er fra ledersjiktet) sier: "..Filmarbeidere er bortskjemte! ..De bør gå litt i seg sjøl når det gjelder krav og forventninger.."

Stikkord her er at produsentene er for fokusert på bunnlinja, bransjen mangler evalueringsrutiner, filmarbeidere bør heve filmkompetansen, bedre på å kommunisere, være mindre kravstore.

Det er altså en utbredt oppfatning blant de "menige" informantene at produsenter har for stort fokus på økonomi, og er "feige" i forhold til å betale det gode løsninger koster. Selv mener de at de er for dårlige på å evaluere, slik at dårlige løsninger gjentas i nye produksjoner.

Flertallet anser at filmarbeidere generelt sett har behov for å se mer film, og lære seg mer om hvordan filmfaglige prosesser utvikler seg. Flere mener også at filmarbeidere har for stort fokus på egen velferd, og kunne bidratt mer til å gjøre prosjektene gode.

5.2.11 Oppsummering av sentrale funn i den sammenlignende analysen.

Her følger en gjennomgang av hvordan den sammenlignende analysens sentrale funn forholder seg til oppgavens problemstilling, som er: Hvordan ledelse og maktfordeling foregår på filmsett og hva slags arbeidsmiljø dette skaper.

Informantenes svar peker i retning av at det er flere ledelsesnivåer som utfolder seg i flere samvirkende organisasjonsmodeller på filminnspillinger. At både formelle, tradisjonelle og karismatiske ledere er representert under innspillingene, at det ikke er et klart skille mellom formell og uformell makt, og at det faglige aspektet står sterkt: "authority by merit".

Svarene tyder videre på at filmstaber kan være vanskelige å styre, grunnet fagavdelingenes sterke autonomi, men at god planlegging og klok gjennomføring av planen er viktige strategier for å få dette til. God kommunikasjon og informasjonsflyt er en viktig del av dette. Svarmaterialet antyder at ledernes personalomsorg ligger på et lavt nivå, men en sterk lojalitet innad i stabene delvis kompenserer for dette. Stabsmedlemmene vil aldri akseptere mobbing/utskjelling, men tolerere mye temperament og personlige lederstiler. Rus er imidlertid ikke akseptert.

Blant informantene er det full enighet om viktigheten av lønns og arbeidstidsavtaler, og om tillitsmannsordningen.

Maktmisbruk er som godt som ikke observert av informantene, men de har sett en del nepotisme. Nepotismen går på ansettelser og forfordeling av grupper og enkeltpersoner, men var mer markant tidligere.

Flere uttaler seg i retning av at måten lederne bruker penger på er største kontroversielle tema, men at lønn ikke er viktigste motivasjonsfaktor for innsats. Penger bør også brukes til å forankre gode faglige resultater. I følge informantene er det minimal tradisjon for evaluering, og stor ambivalens i forhold til flytfenomenet.

Den sammenlignende analysen har kartlagt viktige sider ved filminnspillingshandlingen. Den forteller mye om hvordan slike prosesser styres, og hvordan de som "blir styrt" responderer på dette. Den sammenlignende analysen har kartlagt et materiale som er kvalitativt. Den har utnyttet muligheten til å vekte svarene på bakgrunn av at det ble benyttet et semistrukturert intervju med like spørsmål til alle informanter. Viktig er det derfor å understreke faren ved å generalisere fra funnene. I beste fall kan vi anta at de er relevante for den del av den norske filmbransjen som lager "one off" dramaproduksjoner. Men, - så er også den delen av bransjen vårt analyseobjekt.

Når analysen vel er gjennomført kan man reflektere over hvorvidt andre strategier kunne ha gitt bedre/mer nøyaktige resultater. Kanskje kunne den delen av intervjukjemaet som søkte å kartlegge informantenes holdninger til ulike påstander og modeller vært organisert som en survey-undersøkelse der de selv kunne sette verdier på relevans. Det ville ha bidratt til å fokusere svarene, men også krevd mer klargjørende input for at informantene skulle oppfatte spørsmålene tilnærmet likt. Det ville kanskje ha gitt den sammenlignende analysen bedre reliabilitet, men samtidig tatt bort individuelle nyanser i svarene. En motsatt strategi hadde vært å benytte deltagende observasjon som hovedmetode. I så fall ville materialet neppe ha egnet seg til å gjennomføre en sammenlignende analyse, men kanskje bidratt med flere detaljer og alternative viktige observasjoner.

Mange av funnene er så generelle at de kunne passe på hvilken som helst bransje. Det forteller at filmbransjen kan sammenlignes med andre bransjer, men også at det mange steder finnes mer i materialet. Det er rimelig å anta at det gjennom arbeidet med den sammenlignende analysen har blitt "sortert" bort nyanser og poenger som kan gi viktige impulser til et bilde som har enda sterkere identitet og er bedre forankret. I det følgende vil ytterligere respons fra informantene bli bearbeidet. I tillegg kommer materialet fra spesialinformantene som vil utdype undersøkelsen.

5.3 Den tematiske analysen.

I tematisk analyse tar man utgangspunkt i kategorier fra et datamateriale (feks. intervjuer) og går tilbake til rådataene med disse som stikkord. Ofte bruker man en ikke-lineær tankekartlignende grafisk oversikt for å gruppere og prioritere de ulike temaene som dukker opp i denne prosessen. Ved hjelp av dette verktøyet blir bildet forenklet og fortettet slik at viktige temaer isoleres og man kan bestemme hvilke aspekter av disse som bør behandles videre (Braun & Clarke 2006). Siden det allerede er gjennomført en sammenlignende analyse vil viktige temaer allerede være identifisert og danne grunnlaget for utvalget i den tematiske analysen. Alle viktige temaer vil imidlertid ikke være representert her. Eksempel på dette er *ledelsesmodeller* som blir tatt opp direkte i diskusjonskapittelet.

Temaer som peker seg ut er: *-Den administrative ledelsen*. Her er det interessant å se nærmere på hva som er dennes særtrekk, og hvordan den kombinerer kreativ og administrativ ledelse. *-Den kunstneriske ledelsen*. Med fokus på regissørene vil det handle om lederstiler og deres rolle i innspillingsstaben. *-"Filmfamilien" er også sikkerhetsnettet*. Her går man dypere i hva som ligger bak den sterke bransjelojaliteten. *-Positive ledelsesstrategier*. Her handler det om ledernes "verktøykasse", hva slags verktøy de har og eventuelt mangler. *-Sammenhengen mellom utdanning og ledertrening*. Det vil handle om hvordan ledere utdannes i filmproduksjon. *-Medaljenes bakside*. Her settes fokus på hva slags faglige konflikter som er vanlige i filmbransjen.

Det som rapporteres i dette kapittelet vil være diskuterende i form. "...your analytic narrative needs to go beyond description of the data, and make an argument in relation to your research question." (Braun & Clarke 2006 s. 93).

5.3.1 Den administrative ledelsen.

En lineproducerinformant sier:

"..vi jobber jo med noe som krever veldig høy grad av kontroll (..) vi har veldig strenge krav til regnskapsførsel og såne ting.. og så på den andre siden jobber vi med en sånn derre vedvarende løs suppe som liksom bare sklir av gårde der det passer hvis man ikke på en måte holder igjen..

Sitatet illustrerer dobbeltsidigheten ved filmledelse. Den administrative ledelsen representerer det byråkratiske systemet, men står allikevel midt i de kreative prosessene. Det forventes at de

administrative lederne er like fokusert på de kunstneriske løsningene som alle de andre i staben. Arbeidet krever at man som utgangspunkt har de samme personlige egenskapene og deler den samme skapende legning som de kunstneriske aktørene. Forskjellen ligger i at de administrative lederne bruker de byråkratiske verktøyene til å "designe" produktet.

I filmarbeid er planlegging primært et kreativt verktøy. Faktisk er det slik at gjennom produksjonsplanleggingen møtes den kunstneriske og den byråkratiske verden. Planleggingen innebærer en unik mulighet for driftsavdelingen til å prege filmens utseende. Spesielt i den fasen av planleggingen som kalles "nedbrekk" skjer dette. Hensikten med nedbrekk er å "oversette" manuskriptets generelle beskrivelser til praktiske løsninger. Alt fra valg av skuespillere til locations, hva som skal koste og hvor det skal spares, hvem som skal jobbe og med hvilke ressurser etc. er en del av dette. Valgene bidrar til å forme filmens stil, samtidig som målet er å skape en realistisk kalkyle for produksjonen (Andersson 2011). Det er viktig å merke seg at dette handler om "below the line"; altså alt som havner under den "kunstneriske streken" (se fig. 1). Produksjonsavdelingen tar ikke de endelige valgene uten godkjenning fra regissøren, men presenterer "pakker" av løsninger til vurdering. At dette er en viktig og motiverende del av jobben for mange på den administrative siden er tydelig.

En produsentinformant sier om sin egen drivkraft:

"Jeg tror det er å skape noe som er drivkraften. Skape noe som.. i hvert fall for min del så er det også at.. skape noe som blir sett av mange mennesker, og som underholder eller.. ja.. skaper et engasjement eller som betyr noe for mange."

Gjennom planleggingen får altså produksjonsavdelingen, som er dypt forankret i det administrative, omfattende innflytelse over filmens utforming. Her ligger selvsagt attraktive oppgaver for kreative aktører i produksjonsavdelingen, men de involverte snakker overraskende lite om dette.

På den andre siden er det den praktiske tilretteleggingen som krever det meste av den administrative ledelsens krefter. Det avgjørende for planens suksess er i stedet om den er praktisk og gjennomførbar. Helst skal den skape forutsetninger for at *alle* kreative aktører, som kommer inn i neste fase, kan gjøre en best mulig jobb.

En informant formulerer det slik:

"..Det är väldigt mycket logistik.. Det här militära åter igen va'.. och har man varit med för, och vet hur man organiserar.. då blir det smidigt.. det blir lätt att jobba och då kan

man konsentrera sig på det som är jobbet, nämligen att berätta filmen så att säja på ett sätt va' ..Är det då inte ordnat parkeringsplatser, ja då åker ju teamet runt och letar parkeringsplatser halva den tiden då man ska filma.. Då blir det ju ingenting va' .. Då blir det ont om tid.. och så blir det övertid.. och så har det slarvats med luncher.. då haltar det ju.. Så himla enkelt, men så svårt verkligen.."

Planens praktiske side ser altså ut til å være den viktigste, og den skal realiseres med klok gjennomføringsevne. Selv en god plan kan bli utfordret på ulike måter, når stabsmedlemmer med ulike motiver og oppfatninger skal forholde seg til den. Andersson (2011) tar for seg produksjonsledelsens mer utøvende oppgaver. Hun refererer til Jacobsen & Thorsvik (2007) og slår fast at lederferdigheter kan deles i tre grupper: *Personlige ferdigheter*, *mellommenneskelige ferdigheter* og *gruppeorienterte ferdigheter*. Den første gruppen handler om selvinnsikt, evne til å løse problemer, være kreativ og ha evnen til å mestre stress. Den andre gruppen handler om å kunne kommunisere med andre, lytte og gi støtte. Men, også om å påvirke og å håndtere konflikter. Den tredje gruppen handler om å delegere myndighet og å bygge team som fungerer godt (Andersson 2011). God ledelse spenner altså over mange ferdigheter som sannsynligvis bare et fåtall umiddelbart mestrer gjennom medfødte personlige egenskaper. Igjen kommer erfaringen inn i bildet. Filmområdet er ikke nødvendigvis mer komplisert enn andre organisasjoner, men har noen særtrekk som gjør det nødvendig å utvikle kompetansen som en integrert del av sfæren der virksomheten utøves.

Flere informanter anser at filmbransjen har utviklet større profesjonalitet de siste 15 - 20 årene. Spesielt i forhold til ledelse beskriver de en utvikling mot mer kontroll og mindre muligheter for nepotisme og maktmisbruk. Mye av dette handler om fornyede krav til rapportering og oppfølging i forhold til bevilgende kulturmyndigheter, men kan også være knyttet til høyere utdanningsnivå og generell modernisering i samfunnet. Produksjonskontoret har åpenbart merket disse endringene, og krav om rasjonalisering har medført betydelig kortere produksjonstid for filmer enn hva som var vanlig tidligere. Dette gjør det ekstra krevende å jobbe med avvikling av filmopptak. Noen nye redskaper hjelper imidlertid på dette. Utstrakt bruk av databaserte løsninger har ført til rasjonaliseringsgevinst i forhold til rutinearbeid. Programplattformer som *Movie Magic Screenwriter* og *Movie Magic Sceduling* har blitt standard verktøy. I disse programmene er mange prosesser standardiserte, og sentrale data overføres automatisk mellom verktøyene. Dette har betydd slutten for mange tunge momenter i produksjonskontorets arbeid, og energi har blitt frigjort til andre formål.

To informanter, som nettopp kommer fra produksjonsdelen av bransjen, etterlyser allikevel et annen styringsverktøy i sin virksomhet: Evalueringsrutiner. I følge informantene er det ingen utstrakt bruk av prosjektevaluering hverken hos produsentene eller i fagavdelingene.

Selv om norske filmproduksjoner i hovedsak er offentlig finansierte prosjekter finnes det altså ikke evalueringsrutiner knyttet til bevilgningene. Evalueringer kan være ubehagelige og avslørende, men like fullt nyttige. I kapittel 5.3.5 skal vi se at evalueringsrutiner svært sentrale virkemidler i filmskolepedagogikk. Filmbransjen gjør imidlertid ikke særlig bruk av dette verktøyet. Dette forholdet hører til blant denne oppgavens hovedfunn.

5.3.2 Den kunstneriske ledelsen.

Noen sterke karismatiske filmregissører har formet det allmenne bildet av denne yrkesgruppen. Bergmann, Fellini, Herzog eller Von Trier. Alle av den "demoniske" typen, med betydelig mytebygging rundt egen person. Ingen av informantene beskriver denne regissørtypen i sine tilbakemeldinger. Dette kan selvfølgelig komme av at det ikke finnes slike regissører i den lille norske filmbransjen, men også at "demonregissøren" ikke er noe ideal som man ønsker å trekke fram.

En informant beskriver en regissør han har stor respekt for:

"..Jan Troell då.. som jag på senare år har jobbat mest med.. Han är ju en väldigt auktoritet. Men, när man träffar honom första gången så tror man inte det. Han är ganska tystlåten och han säger inte så mycket. Men, på nåt sätt så blir det alltid som han vill ändå. Därför att han gapar inte, han skriker inte, han pekar inte med hela handen. Han skäller aldrig på någon. Aldrig! Men, han ställer väldigt tydliga krav, och alla står på tå."

Også en spesialinformant, Thomas Stenderup, dekan ved Den norske filmskolen, trekker fram Jan Troell som eksempel på en regissør par excellence:

"Den mest sjenerøse, den mest behagelige å arbeide sammen med.. den mest liksom ..naturlige leder jeg har arbeidet med. For ham er det like fint å lytte til en eller annen runner som hvilken som helst fagsjef.. han har ingen behov for å skulle vise hvem han er.. hvem som er leder.. selvfølgelig er han det! Det har med erfaring å gjøre.. hvornår får du mest ut av ditt team.."

Alle informanter ønsker en tydelig og erfaren regissør som kan lede arbeidet til alles beste, men kan utmerket godt unnvære særtrekkene som dyrkes av de "mytologiske" regissørene nevnt innledningsvis i dette kapittelet.

Regissørens rolle står i en særstilling på en filminnspilling. Han skal sørge for at filmen som produseres framstår som et formfullendt og stilriktig produkt, men han skal ikke tenke på alle detaljer. Han skal primært konsentrere seg om skuespillerne og hvordan de framstår i bildet. Han må derfor arbeide med skuespillernes replikker og kroppsspråk, mens han samtidig holder et våkent blikk på fotografens valg og prioriteringer. På forhånd har han sørget for at filmens dramatiske univers stemmer med det han planlegger å gjøre, og i etterarbeidet følger han opp dette, uten å røre den praktiske utførelsen. Ulike produksjonskulturer legger litt forskjellig i regissørens rolle, men funksjonens sentrale og viktige posisjon er ubestridt. Informantene er imidlertid gjennomgående skeptiske til regissører som utvikler store egoer, og som tar seg til rette i samarbeidet.

En fotografinformant sier:

"..Jeg tenker.. noen ganger.. så tenker jeg at filmproduksjon er litt sånn bursdagselskap hvor regissøren er barnet, og alle rundt liksom skal gjøre bursdagen så hyggelig som mulig."

En informant spissformuerer om en regissør som er kjent for å være selvsentrert:

"..Om man då lägger sig i sängen och säger att nu har jag kreativetskris och nu ska jag sova i tre timmar och ni får dricka kaffe under tiden.. då får man ju inte något förtroende och respekt för varandra va'.."

Kunstneriske "primadonnanykker" har lav stjerne blant kollegaene, uansett om de kommer fra regissører eller andre kreative nøkkelpersoner.

En fotografinformant sier:

"..såanne "hotshot"-regissører med veldig, veldig store egoer.. det er klart at vi opplever noen ganger at de kan misbruke makta si altså. Til de grader.. (..) ..hvor de da for eksempel ber en stab om å jobbe.. og de får selvfølgelig betalt for det, men allikevel.. kanskje gjøre en kjempestor rigg også kommer regissøren og fotografen ruslende og så ser han på det også nei – vi gjør det på en annen måte istedenfor. Kanskje holdt på i dagevis liksom.. og jobba og slitt som bare den. Selv om de da får betalt, så allikevel så oppleves det som en veldig arrogant maktutøvelse da.. det finnes jo det. Det er klart."

Selv om mange har opplevd det som karakteriseres som "arrogant maktutøvelse", ser det ikke ut til at dette er særlig representativt. Mer typisk ser det ut til å være at norske regissører ikke er opptatt av å være i en særstilling eller bli behandlet annerledes enn de andre. De ser snarere ut til å ønske å bli betraktet som en integrert del av teamet, og mange av dem har også arbeidet i andre fagavdelinger før de ble regissører. På mange måter er avstanden mindre mellom stab og regissør enn mellom stab og produsent, siden produsenten hører til i den administrative/byråkratiske delen av produksjonen. Regissører vil sannsynligvis anse at gode metoder for ledelse hører med til filmarbeiderkompetansen.

En regiinformant sier:

".. de regissørene som er flinke til å kommunisere intelligent.. de kommuniserer noe tydelig første gangen.. og så er de såpass sensitive at de forstår når noe er mottatt og oppfattet hos dem de ønsker å lede.. slik at det skal lite repetisjon til.. det skal lite ledelse til som sådan for at folk går i samme retning. For det de aller fleste mennesker ønsker å oppleve seg selv som intelligente.. og hvis de føler at de blir behandlet som intelligente fordi du porsjonerer ut ledelsen på en slik måte at det er nok, men ikke for mye, så vil du få folk som synes det er spennende og tilfredsstillende å jobbe for og med deg.. "

En gjennomgående trend i hele det innsamelede materialet er at det fokuseres lite på regissørens rolle. Det kan skyldes at det ikke finnes egne spørsmål om dette i intervjuguiden, men også at denne rollen er avklart og ukontroversiell blant folk som arbeider med filminnspillinger til daglig. Regissørens oppgaver ansees av alle som helt sentrale i prosessen som foregår, de hører til i samme univers som oppgavene til alle de utøvende fagpersonene på settet. Alle utøvende fagfolk vil sympatisere med hans anstrengelser for å gjøre produktet så godt som mulig. En god regissør vil trekke opp alle faglige resultater.

Filmteamets forventninger til regissøren er pragmatisk. Mye kan tolereres hvis resultatet blir bra, men ingen lar seg forføre av retorikk.

En produsentinformant sier:

"..jeg tror ikke man kommer så veldig langt i filmbransjen faktisk, med å være karismatisk. Du blir sett på det du leverer. På det produktet, og ikke hvilken.. og ikke så mye på hva slags person du er."

Regissørene må forholde seg til de avtalte rammene. Følgende oppsummerer de krav som staben stiller til regissøren, og det er langt fra dette til forestillingen om det "krevende kunstnergeniet" med psykopatiske trekk.

En regiinformant slår fast:

"..Folk er opptatt av å gjøre en god jobb, og at de som er oppdragsgivere blir fornøyd, og at man er ferdig på dagen da man forventer å være ferdig på dagen, får betalt, og blir behandlet slik man forventer, og som det er forespeilet en når man sier ja til å gjøre jobben.. hvis du kan levere på disse områdene.. så er du langt på vei en god leder."

5.3.3 "Filmfamilien" er også sikkerhetsnettet.

Mange informanter trekker fram de tette båndene som utvikler seg i filmstabene.

En lys/gripinformant sier:

"..i hvert fall på spillefilm så blir det jo som en familie.. og du behandles som søsken, og du bor jo.. og jobber oppå hverandre.. og spiser.. og fester sammen.. du gjør jo alt.. så det blir veldig.. du blir jo kjent med folk på en helt annen måte da.. så man stiller jo opp for hverandre.. det blir veldig tett.. det blir et spesielt bånd.. som jeg tror ingen andre helt skjønner.. men., du jobber bare en måned da på sett liksom.. men, allikevel så er det noe spesielt liksom.."

Ordet "familie" dukker opp flere steder i materialet. Informantene beskriver en omsorgsfullhet som assosieres med noe familiært.

En fotografinformant sier:

"..en bra filminnspilling er jo ofte en familie som tar vare på hverandre i forhold til resten av staben og sånt. Så hvis det er noen som får problemer eller noe sånt, så er det alltid noen der. Som regel så vil jeg tro at det er noen der som kan ta seg av deg, på en måte.."

Også i forhold til arbeidsoppgaver griper denne omsorgen inn.

En lineproducerinformant sier:

"..fagsjefer er flinke til å ta vare på sine assistenter, så hvis en assistent opplever noe, så vil fagsjefen stå opp for vedkommende overfor den som har bedt om.. ja hva det enn skulle være.. så jeg synes vel egentlig at mellomlederne er flinke til å beskytte sine folk da.."

Noen ganger kan filmstaber stille opp for hverandre av rent sentimentale årsaker.

En lydinformant sier:

”..jobba över eller strunta i den här rasten för att en kär skådespelare ska med flyget hem. Det gör vi ofta. Inte för att en inspelningsledare ska få en fjäder i hatten. Men, en skådespelare är ju också en del av staben.. och man får ofta en när relation.. och det är ofta väldigt fint.. för då är det ju aldrig nåt problem..”

En del filmarbeidere er faktisk i familie, ettersom nye medarbeidere ofte rekrutteres blant barn og slektninger av dem som allerede er etablert i bransjen, men dette kan neppe forklare den sterke fellesskapsfølelsen som informantene beskriver. Hvorfor velger de så ofte betegnelsen "familie" for å beskrive relasjonene de opplever når de jobber. En mulig forklaring kan ha å gjøre med nytteaspektet; "å være i samme båt", "felles skjebne - felles trøst". En slik rasjonell forklaring har mange fordeler, den er enkel og lett å forstå, men også logisk og troverdig. En annen forklaring kan ha med identitet å gjøre. Filmfellesskapet gir identitet. "Noen gruppefellesskap er viktigere enn andre, og på det personlige plan medfører dette at noen identiteter veier tyngre enn andre. Generelt kan vi si at de identitetene enkeltpersonen har "investert" mest i, og derfor forventer å "få mest igjen" fra, er de viktigste" (Hylland-Eriksen 2001). Utvilsomt har filmarbeidere investert mye i sin sosiale posisjon på filmsettet. Veien inn i fellesskapet har for de fleste vært anstrengende og krevd forsakelser. Identitet blir også forsterket av et felles definert mål. "Generelt blir felles identitet alltid relevant når medlemmene av en kategori mener at de har felles interesser i en sak. Identitetsfellesskapet defineres både ved felles interne interesser og ved felles avgrensning utad" (Hylland-Eriksen 2001). Filmprosjektet er en slik felles interesse, som også er avgrenset utad. Dette ligger som forutsetning for mange av informantenes uttalelser. Filmarbeidere opplever seg som utvalgte lagspillere som deltar i "rekordløpet" med å lage filmen. "Rekordforsøket" samler deltagerne i en felles anstrengelse, i en kjede som ikke er sterkere enn det svakeste ledd. Det kan forklare den sterke omsorgen mellom "leddene i kjeden", altså stabsmedlemmene. Det kan også forklare hvorfor denne omsorgen ikke omfatter de "råttene leddene", altså dem i staben som er så svake at de blir et problem for de andre.

En fotografinformant sier:

"..jeg vil jo ikke tro at det er sånn at hvis man har personlige problemer, som kanskje er litt tilfeldige og forbigående, at man da blir.. at man får sparken. Det tror jeg ikke. Men, det er jo sikkert veldig avhengig av.. man er jo avhengig av at dette apparatet funker. Og hvis man liksom oppdager at det funker ikke fordi at den og den personen er ikke i stand til å gjøre jobben sin, så må man gjøre noe med det."

En visual effects-informant uttaler seg på samme måte:

"..si at du har kringla med dama litt ordentlig og kanskje har en sånn ting hengende over deg når du kommer på jobben.. så er egentlig ikke et filmsett et sted der du kan si det. For da må du egentlig byttes ut."

De fleste som jobber på en filminnspilling er freelancere og produksjonskontoret har ikke noe formelt personalansvar for dem ut over det generelle lovverket om arbeidsmiljø. Allikevel vil produksjonsledelsen engasjere seg. Målsettingen vil allikevel være at filminnspillingen ikke skal stoppe opp.

En lineproducerinformant sier:

"..det er jo alltid på et eller annet prosjekt en eller annen som opplever en eller annen form for krise, men min erfaring er jo at å ta en.. prat.. ta folk på alvor.. sette av tid og prate gjennom det.. diskutere løsninger.. åpne opp for at folk kan være borte noen dager.. det ofte løser mye.. ofte kan det handle om bemanning.. at man har for lite folk.. og noen ganger så kan det løse problemer ved å ta inn noen flere mennesker.. ofte kan man løse veldig mye ved å omdisponere.. hjelpe folk å løse.. sortere problemene er vel det man driver med på en måte.."

Uttalelsen over viser at mellomledere (lineproducer) i norsk filmbransje er villig til å bruke ressurser på å skape forutsetninger for at medarbeidere skal gjøre en god jobb. Den forteller også at noen av disse er engasjerte og nærværende, og ønsker å bidra til et godt arbeidsklima, selv om ledelsen ikke har noen "slakk" i forhold til produksjonskravene.

Den sterke gruppeidentiteten til filmfolk, som inkluderer både ledere og medarbeidere, kan skape uklare ledelsesmønstre under utøvelsen av arbeidet. Tidligere er det antydning at selv regissøren ønsker å bli ansett som en i teamet, men med en spesiell og privilegert rolle. En informant problematiserer det han kaller "kompis-sjefen". Han sammenligner denne varianten med en mer tradisjonell, autoritær leder.

Lydinformanten:

”..Den autoritära ser du direkt och kan förhålla dig till. Kompisen.. där blir det oftast ett brått.. nån gång.. historiskt.. så att man genomskådar det här systemet.. att man är kompis.. men ändå inte.. det är den svåra..”

Noen opplever altså "kompis-sjefen" som en som seiler under falsk flagg. En fortrolig og nær stil dekker over rollen man har i hierarkiet, eller kanskje til og med en hensynsløs og grådig personlighet. Kompis-sjef-rollen opptar også andre lederne i filmbransjen. Som leder vil man også være godt likt og delta i sosiale relasjoner med medarbeiderne, men i neste omgang kan det da bli problematisk å utøve lederrollen hvis det innebærer korreksjon eller kritikk. Hverken "boss" eller "buddy" passer, men en rolle midt i mellom der man utnytter hele spekteret av personlige egenskaper som passer til de ulike oppgavene man skal løse (Andersson 2009). "Buddy"-lederen blir beskrevet mange steder, og finnes i mange varianter overalt i næringslivet. Filmbransjen er muligens mer utsatt for dette som følge av de uformelle maktstrukturene og den tette sosiale identiteten.

Det indre livet i filmbransjemiljøene, med det nære kollegiale forholdet mellom deltagerne, kan sees fra ulike perspektiver. Filmbransjen kan oppfattes som et sosialt felt (Bourdieu 1993). Sosiale felt er grupper av individer som deler aktiviteter og verdier, og som har skapt et internt hierarki med de mest innflytelsesrike øverst og "prospekts" nederst på stigen. Forutsetningen for å delta på feltet er at man deler de verdier og den maktfordeling som gjelder. Et sosialt felt kan ikke endres nedenfra, men de nye arbeider seg oppover i hierarkiet og vil etter hvert kunne la sin stemme høres. Feltets verdier endres når tyngden av alternative syn blir sterk nok. Det kan skje langsomt og udramatisk, eller voldsomt, i såkalte paradigmeskift (Bourdieu 1993). Beskrivelsen av sosiale felt ligner på det som kalles praksisfellesskap og som er nevnt tidligere i denne oppgaven (Wenger 1998). Den forenende kraften i praksisfellesskapene er håndverkselementet: Kirurgenes siste oppdaterte kikkeshullsteknologi, eller keramikerens kjemiske glasurblandinger. - Eller filmbransjens bildeutsnitt eller sceneriløsninger. Faget bor i den sosiale konteksten der det foregår, og i denne konteksten foregår ikke bare faget, men også et sosialt liv: Pauser, lunsjer, møter, markeringer, feiringer, men også intriger og rivalisering, så vel som trøst og støtte, omsorg og oppfølging.

Automatisering og ny teknologi truer håndverkstradisjonene. Overalt oppløses virksomheter som tradisjonelt har vært drevet av håndverkere. Når det sosiale livet som er knyttet til

håndverksutøvelsen forsvinner, løses også identiteten opp (Sennett 1998). I filmbransjen står imidlertid tradisjonelt håndverk sterkt, og nye former utvikles hele tiden i skjæringspunktet mellom kunst og teknologi. Filmfamilien kan altså sees som et sosialt felt der håndverksfellesskapet, og "rekordforsøket" der filmen lages, skaper sterk fellesidentitet og en sosial kontekst som også inneholder mellommenneskelige kvaliteter.

5.3.4 Positive ledelesstrategier.

Har ledere på filminnspillinger verktøy som kan stimulere til gode løsninger gjennom positive kognitive tilnærminger? Altså at lederne arbeider for at staben skal tenke positivt rundt oppgaver og utfordringer, slik at de tåler endringer, uforutsette problemer og ekstraarbeid. Hvilke verktøy er i så fall tilgjengelige?

Man kan tenke seg at god informasjon er viktig. Planleggingen skal være så robust, transparent og godt distribuert at ingen føler seg oversett eller satt på sidelinjen. I denne sammenhengen er det viktigere at informasjonen bygger fellesskapsfølelsen, enn at alle vet alt om alt. Videre er det sannsynlig at de som blir ledet bør oppleve lederne som nære, engasjerte og som aktører som tar sin del av anstrengelsene.

Så bør man øyensynlig skape forutsetninger for flyt: At alt det praktiske er lagt til rette for lange perioder av konsentrert arbeid, uten avbrytelser eller forstyrrelser. At alt velferdsarbeid fungerer med mat og hvilepauser, på en velorganisert måte, som ikke bryter konsentrasjonen. Og at den enkelte blir sett, utfordret og støttet slik at han yter sitt beste.

Viktigheten av en praktisk og gjennomarbeidet plan er behandlet tidligere i oppgaven, men den sosiale siden av planleggingen er ikke berørt. Planer, og særlig revideringen av dem, kan skape frustrasjon og til og med sosiale skiller i en organisasjon. Endringer som bare meddeles organisasjonens "harde kjerne", vil etter all sannsynlighet skape frustrasjon hos dem som ikke er informert eller som får vite om endringene i siste sekund. Det vil skape en opplevelse av "dem" og "oss", der de informerte hører til i en eksklusiv elite. Mange ledere i film er bevisst på denne delen av planleggingen.

Lineproduserinformanten sier:

"Jeg arbeidet på en dramaserie, for noen år siden... og der opplevde jeg selv at det var en god ledelse og at jeg fikk være en del av en ledelse som var.. gjennomtenkt og

inkluderende i sin form.. (..) ..en ledelse som var god på informasjonsflyt og god på å formidle premisser."

En annen side av dette handler om nærhet. Lederne vi alltid være nær hverandre, så problemet ligger ikke i denne relasjonen. Det er nedover i produksjonshierarkiet at slaget står. Hvor stor nærhet til lederne opplever de som står lengst nede på stigen? Lineproducerinformanten legger spesielt stor vekt på kommunikasjonsmetodene.

Lineproducerinformanten:

"..mail er jo det verste verktøyet som har kommet inn sånn sett. Skriftlig kommunikasjon er jo kilde til veldig mye.. kan jo fort bli kilde til veldig mye konflikt.. ja.. og det gjelder jo alle typer bransjer.. min erfaring tilsier jo at det å prate sammen.. og det å få folk til å prate sammen er den beste måten å løse en del ting på. Men, det er veldig lett å føle at har man sendt en mail så har man gjort en jobb, men egentlig så har man bare bedt noen andre om å bruke en halvtime på noe som de kunne ha gjort på fem minutter på telefonen eller ansikt til ansikt.."

Det er lett å se hvordan denne informanten har utviklet en lederstil som er bygget på engasjert nærvær, personlig kommunikasjon i stedet for formell kommunikasjon, og dialog framfor instruks. Dette som en nedfelt erfaring gjennom 10 års arbeid med produksjonsledelse. Disse strategiene kan oppfattes som bevisste kognitive verktøy, bygget på prinsippet om positivitet.

Flertallet av informanter kjenner flytbegrepet, men har lav bevissthet rundt det. Flyt som psykologisk tilstand er beskrevet som et behagelig og konsentrert mentalt modus der man arbeider alene eller sammen med andre for å realisere sine beste resultater, og ofte setter nye "personlige rekorder". Tilstanden inkluderer ofte at "trivialitetene" mistes av syne; man glemmer å spise, og ser ikke på klokka. En tilnærming til å forklare fenomenet handler om at den menneskelige bevissthet har begrenset "kapasitet", og at tilstanden krever all bevissthet som personen i flyt kan mobilisere (Nakamura & Csikszentmihalyi 2005).

Mange avviser flyt som en tilstand man kan styre, selv om det neppe ville være stor uenighet om punktene nevnt innledningsvis.

Lineproducerinformanten:

"..det er jo kanskje ikke direkte noe jeg er i stand til å gjøre.. tror eg da.. Det er mer de som er på.. når man er på settet.. så opplever de ofte en sånn flyt der.. når man ser at "faen den scenen ble jo for jævlige bra!".."

Innen pedagogikk finner man begrepet " Zone of Proximal Developement" som handler om forutsetninger for optimal læring (Vygotsky 1987). Her beskrives strategier for bringe den som lærer inn i et mentalt område mellom det han kan greie på egen hånd og det han kan greie assistert av en kompetent hjelper. Hjelperen bidrar med "festepunkter"; altså bare det aller nødvendigste for at den som lærer skal komme videre ved egen hjelp. Sammenlignet med flyt handler det her om en som behersker et område og hjelper en som ikke gjør det. Flyt derimot handler om en mental tilstand man framkaller i seg selv. En viktig forutsetning ligger imidlertid i bunnen hos begge tilnærminger: At rammevilkårene er til stede, og at det hersker en atmosfære som er gunstig for at den som anstrenger seg kan få dette til.

En fotografinformant sier:

"Ja. när det är ett bra läge.. när det är en bra organisation.. där man har respekt för varandras insatser, och man har gjort en bra plan och man känner att dom som organiserar.. tänker på dom som jobbar. Då kan man uppnå detta. Det är bra!"

Visual effects-informanten sier om lederne og flyt:

"Å skape energi i rommet da. Det er jo en lederoppgave. Og for eksempel en innspillingsleder. Man kan skape energi ved at man har energi selv! Og spre den utover. Og en regissør kan også gjøre det. Å ha liksom en tilstedeværelse da."

Spesialinformanten Thomas Stenderup, dekan ved Den norske filmskolen, understreker viktigheten av å være i flyt. Målsettingen med alle planer og tilretteleggelser er å skape forutsetninger for at aktørene på et filmsett skal komme i flyt. Det er da spennende ting begynner å skje, og resultatene hever seg ut over det alminnelige.

Allikevel står motforestillingene i kø.

Fotografinformant:

"..jeg tror det blir ganske uholdbart om den flyten på en måte tar så overhånd at man liksom mister.. der har produsenten et ansvar å organisere det sånn at de som jobber på filmen har en.. hva skal jeg si.. forutsigbarhet i forhold til arbeidstid og.. arbeidsforhold og alt mulig sånt noe."

En produsentinformant:

"Problemet er jo bare det at flyt for kreative mennesker på et filmsett.. at.. hvis ikke noen følger.. eller stanser.. eller passer på at man kommer seg videre, så flyter jo også pengene."

Lys/gripinformanten:

".. jeg tror det blir vanskelig altså.. for det er alltid noen som enten synes det går for treigt eller for fort eller ikke rekker å gjøre det døm skal eller.. noen synes det er skikkelig moro.. (..) men, så er det noen som synes det er ekstremt kjedelig eller.. ja.. jeg tror det blir vanskelig å dra alle i samme spor.."

Motforestillingene mot flyt deler seg i to: Det ene handler om flyt som trussel mot planlegging og framdrift, og derfor også om pengebruk. Det andre handler om hva som skjer hvis noen, særlig de innflytelsesrike i staben, er i flyt mens de andre ikke er det. De som ikke er i flyt vil kanskje oppleve fremmedgjøring i forhold til arbeidet som gjøres, mens de samtidig opplever at tida går uten at noen reagerer. Fremmedgjøring fordi de vil føle seg utenfor det fellesskapet som har den "gode følelsen", og avmakt i forhold til arbeidstiden. Verre kan det neppe bli. Eiefølelsen til produktet kan forsvinne, mens troen på egne gode resultater vil kunne synke faretruende. Gode medarbeidere, som i utgangspunktet var topp motiverte, kan gå lei og prestere dårlig.

Det er kanskje naturlig at ledere vegrer seg for å gå inn i disse tilstandene, og betrakter dem med litt distansert respekt. Kanskje har de opplevd begge sider av flytfenomenet: At "magiske" ting har skjedd uten at de har løftet en finger, eller at en stab har vært på nippet til å forgå på grunn av ulikheter i stemninger og virkelighetsoppfatninger. Lederne kan ikke "skru" flyttilstanden "av og på", men de kan legge til rette for at den skal inntreffe så ofte som mulig, ved å følge punktene beskrevet i innledningen til dette kapitlet. Stikkord er god, transparent og inkluderende informasjon, tilrettelagte opptaksperioder som forløper uten avbrytelser eller støy, og inkluderende nærhet til alle aktørers arbeidsinnsats, der alt gjøres for at samtlige skal prestere så godt som mulig. En informant kaller det nærværende energi, en annen kaller det respekt for alles innsats. Mye tyder på at det er slik de fleste ledere på filminnspillinger arbeider, uten at de har et bevisst forhold til flytbegrepet.

5.3.5 Sammenhengen mellom utdanning og ledertrening.

Av de ti informantene i undersøkelsen, som hver for seg har ledelsesansvar på ulike nivåer under filmproduksjoner, har bare en formell lederutdanning. Det er den ene produsent-informanten, som er siviløkonom. En utdanning som isolert sett ikke er skreddersydd for filminnspillinger. Ingen ting tyder på at formell ledelsesutdanning er et prioritert område innen filmproduksjon. Ledelse på filminnspillinger ser ut til å være noe man "vokser" inn i.

Overalt i næringslivet trener man ledere. Kanskje kan man se det som en svakhet ved filmbransjen at det ikke foregår organisert ledertrening, og ikke bare personlig erfaringsbygging gjennom arbeid. Det kan alternativt oppfattes som noe kulturspesifikt. Rett og slett at lederutvikling foregår slikt den gjør fordi det er tradisjon for det.

Mange filmarbeidere har ingen utdanning, men har gått i "bransjelære". Denne bransjelæren er også uformell. Det finnes ingen organisert lærlingordning, så kontakten mellom novise og kompetente fagpersoner oppstår tilfeldig, gjennom bekjentskapskrets eller familie, eller gjennom networking. Mange filmarbeidere er autodidakte, drives av sterk interesse og tas opp i praksisfellesskapet pga. denne interessen. Fler og fler av dem som rekrutteres har imidlertid filmutdanning. Det finnes et stort antall utdanninger tilgjengelig for nordmenn, med de statlige filmhøyskolene som de mest eksklusive. Flere informanter snakker om "før og nå", og hevder at bransjen har blitt profesjonalisert de siste 15-20 år. Filmskoleimpulsene ansees som viktige i denne utviklingen, men på ledelsesområdet har det ikke skjedd så mye.

Lineproducerinformanten sier om ledelsesinnholdet i sin utdanning som foregikk på en privat, norsk filmskole:

"Ja, det var vel noe, men det var vel ikke noe som jeg følte at jeg kunne ta med meg videre, fordi at.. den utdannelsen jeg har er jo veldig generell. Den omfattet jo både film og tv og første året så var vi på en måte gjennom alle fagavdelingene: lyd, klipp, regi, da var det både.. foto for dokumentar og fiksjon.. spekteret var så stor da.. Man fikk liksom ikke helt.. jeg kan ikke huske.. det er ikke noe sånn faglig som jeg har fått med meg videre av teorier og sånn som jeg opplever at jeg har kunnet bruke.."

Selv om informanten ikke opplevde at det ble fokusert på ledelseskunnskaper under utdanningen på sin filmskole, er det allikevel slik at det nettopp er ledelse vedkommende nå arbeider med i filmbransjen. Ledelsesferdighetene er utviklet i arbeidssituasjonen med filmskolekompetansen som utgangspunkt:

"..Og det må jeg si at for min egen del.. da jeg var helt fersk.. så syntes jeg det var.. på en måte skummelt å være der.. det var en eller annen sånn redsel knyttet til det å være leder og hele tiden bli konfrontert med problemstillinger og få spørsmål.. og da var det lett på en måte.. det var enklere å bare trekke seg litt unna.. og da oppsto problemene mye hyppigere.."

Ledelseskompetansen ble utviklet gjennom bransjeerfaring, aldri gjennom utdanning, kurs eller trening. Learning by doing:

"..nå har jeg jo noen verktøy for å takle det da.. og jeg vet at vi.. de aller fleste situasjoner jeg kommer opp i.. er jeg i stand til å løse.. og oppstår det konflikter noen i mellom så har jeg i hvert fall noen verktøy for å løse dem (..) Kanskje det blir feil å si verktøy, for det er jo snarere en eller annen form for erfaring man baserer det på da.."

Skal man dømme på bakgrunn av informantenes samlede respons så er filmbransjens ledelseskompetanse uformell og praktisk rettet. Den er også langt på vei uformulert. Det brukes få begreper og visualiseringer. Det er ikke stor forskjell på de med utdanning og de uten. Begge grupper har "gått gradene" og lært ledelse gjennom arbeid.

Dekan ved Den Norske Filmskolen, danske Thomas Stenderup, har lang produsenterfaring gjennom et stort antall spillefilmer laget over hele Skandinavia. Han forteller om en praktisk tilnærming til ledelse på sin skole. *Ledelse fungerer som et aspekt av samarbeid*, og nitidige evalueringsrutiner "former" de studentene som har lederroller. Skolen har ingen formell ledelsesundervisning, intet pensum og ingen ordinære eksamener, men en anbefalt leseliste, der også bøker om ledelse inngår. Han beskriver blandede erfaringer med denne metoden. Han sier at nettopp samarbeid er skolens vanskeligste utfordring. Enkelte år har man kjøpt inn ekstern kompetanse for å jobbe med samarbeidsaspektet. Konsulenter har kartlagt studentenes personlighetstyper for å bevisstgjøre dem i forhold til relasjonelle størrelser. Han er nøye med å understreke viktigheten av ledelse:

"Fra day one så er det et issue på den her skole.. både samarbejd og ledelse.. og det er det vanskeligste.. hvis du opdeler alt vi forsøger på den her skolen.. så er netop den her del.. den absolutt vanskeligste.. fordi vi ved jo godt at de får jo ikke en karriere.. de får ikke nemt ved at begå (tilpasse seg).. hvis ikke de lærer begge deler.. både å lede og samarbejde.."

Den sterke vekten han legger på samarbeid tyder på at enerådige regissører og produsenter langt fra er noe ideal på Norges fremste filmutdanning. Viktigheten av å skape noe sammen overskygger forestillingen om det "geniale geniet" som bør få alle fullmakter. Stenderup problematiserer allikevel en annen side ved dette. Skolens anstrengelser "biter" ikke på alle. Noen studenter er som han sier: "Beyond the reach of education". Paradoksalt nok har han observert at slike personer ofte kan ha et sterkt talent. Da blir det et spørsmål om hvordan man får dette talentet til å fungere, selv om det skjer på tvers av skolens ideelle målsetninger.

Informasjonen over er altså hentet fra landets ledende filmutdanning, og viser at man også der bygger ledelseskompetanse hos studentene ved hjelp av praksisfellesskapet. Hyppige og grundige evalueringer skal sørge for at den kompetansen som skapes skal bli mest mulig

adekvat, og utvikle seg mer effektivt enn ved tradisjonell bransjelære. Oppgavene som studentene står overfor tvinger dem inn i problemløsning, som bl.a krever ledelse og samarbeid. Det pedagogiske navnet på metoden er "problembasert læring", en didaktisk strategi der studentene arbeider med komplekse og realistiske oppgaver som skaper en "real-life" opplevelse (Hmelo-Silver 2004). Problembasert læring (PBL) finnes i mange utdanningsløp, og passer godt til læring som bygger på teamarbeid, siden basisen i metoden er gruppeprosesser. Filmutdanninger intet unntak. Det metodiske forløpet er slik: Gruppen blir forelagt en kompleks og realistisk oppgave der det ikke finnes bare en riktig løsning eller et fasitsvar. Gruppen bestemmer selv hva de skal gjøre med oppgaven, og løsningene vil langt på vei styres av ressursene som er til rådighet, ikke minst menneskelig sett, og være avhengig av hvordan gruppa greier å utnytte disse ressursene. Løsningen på oppgaven produseres, presenteres og evalueres. I filmskolenes tilfeller handler det om filmer. Lærerne fungerer som veiledere, og deres kompetanse står sentralt i sluttevalueringen. Mens man i bransjelæresituasjonen arbeider med virkelige medieprodukter som har en oppdragsgiver og på forhånd avklarte bruksområder, er PBL-produktene frakoblet dette. De lages som skoleøvelser, men innen mest mulig realistiske rammer.

Sett på denne bakgrunnen er det kanskje ikke så rart at informantene oppgir å ikke ha formell ledelsesbakgrunn, selv om de har ledelsesoppgaver gjennom sitt virke i filmbransjen. Utviklingen av ledelseskompetansen har skjedd gjennom arbeid i realistiske situasjoner både under utdanning på filmskoler, og seinere i yrkessituasjonen.

5.3.6 Medaljens bakside.

Forbundssekretær Sverre Pedersen i Norsk Filmforbund forteller at det er fire dominerende konfliktområder som preger det faglige arbeidet i forbundet: Avtaler om lønn der såkalte pakkeavtaler ofte gjør at medarbeidere kommer dårligere ut enn ved vanlig tariff, arbeidstidspraksiser der mange i staben arbeider så lange dager at de til slutt blir syke av det, manglende sikkerhetsrutiner der arbeidsmiljøloven settes til side og opphavsrettspørsmål. Informantene berører bare i liten grad dette konfliktmaterialet som ser ut til å være utbredt på filminnspillinger. Dette kan skyldes at de fleste av informantene er så godt etablerte at de ikke lenger opplever å bli presset på priser og vilkår. Det kan også henge sammen med yrkesstoltheten og det ubehagelige i å trekke fram slike forhold.

Pedersen sier:

"Vi har en veldig egalitær stab som hele tiden har et øye til om noe kan gjøres for å hjelpe andre som har mer å gjøre. Den store graden av faglig stolthet gjør jo at man løfter seg sjøl etter håret. Ser man at det er behov for å jobbe ekstra for å forberede morgendagen, så er man mer opptatt av at det er bra lagt til rette for i morgen, enn at man får ekstra betalt for å gjøre det."

Man kan tenke seg at mange fornemmer alvoret som preger opphavsmennene og den risikoen de tar i forhold til prosjektets suksess eller fiasko. Er man vel ansatt på en filmproduksjon har man blitt valgt ut blant mange konkurrerende aktører, og ønsker for egen del at arbeidet man utfører skal stå seg i denne konkurransen. Lønn ser ut til å være en faktor man kan forhandle på.

Som tidligere referert fra funnene i intervjumaterialet anser de fleste informantene at lønn ikke er viktigste motivasjonsfaktor for å gjøre en god innsats. Mange lar seg tydeligvis engasjere på kontrakter der man selv må bære en betydelig risiko i forhold til overtid og ekstrakostnader. Kjent er også systemet med arbeidskreditter som trekker stabsmedlemmer inn som passive medprodusenter, som skal være med å dele et eventuelt overskudd. Pedersen sier han opplever en veldig spesiell holdning til disse spørsmålene hos produsentene.

Han forteller:

"Da vi satt i tariff-forhandlinger med produsentforeningen i 2007 uttalte deres forhandlingsleder at filmforbundet snart måtte forstå at filmproduksjon er en konstant unntakstilstand der norsk lov ikke gjelder. (..) Man har sett på dette (filminnspillingen) som et stunt, en maraton man gjør i felleskap der på en måte alle er i samme båt."

Loven det her refereres til er sannsynligvis arbeidsmiljøloven. Filmarbeid innebærer mange risikable arbeidsmomenter, og filmforbundet anser det som svært viktig at denne etterleves på filminnspillinger. Forbundet har tatt initiativet til opplæring av verneombud, et initiativ som også støttes av produsentforeningen.

Lydinformanten sier:

"..det här med skyddsombud på inspelningsplatsen.. för skyddsombud är också ett "pain in the ass". (..) jag har flera, flera gånger bara stoppat och sagt att när fotografen sitter i baksätet med handkamera och skådespelarna kör.. ska vi utsätta dom för kameran som kan komma flygande om man krockar. Man får inte ta bort säkerhet för att det är bråttom. Och säkerhet kostar pengar. Det där kan jag lägga mig i rätt mycket för att jag vågar.. Det är inte alla som gör det. Dom kan inte.. törs inte.."

Lojaliteten til prosjektene ser ut til å være svært sterk, og det ser ut til å være sjelden at noen tar opp problematiske forhold. Det kan skyldes at man er opptatt av den kunstneriske utfordringen og ønsker å gi mest mulig for at filmen som lages skal bli så god som mulig, men det kan også skyldes egen redsel for å bli ansett som svak eller lite motivert. Resultatet kan uansett være skadelig.

Lineproduserinformanten sier:

"..hvis man har hatt et prosjekt som man synes er vanskelig.. man har jobbet mye.. man har kanskje hatt følelsen av at man har mestret det man skal.. så tar man gjerne det med seg inn i neste prosjekt.. så går det fint en liten stund.. også.. stuper folk da.. (..) Noen ganger så må man dytte folk ut i en sykemelding fordi de er forferdelig lojale og synes det er vanskelig å .. å gå fra det.. å si "thank you - jeg trenger litt tid".. og jeg synes det er oftere at det skjer enn at de blir borte."

Pedersen viser til en intern, upublisert undersøkelse som slår fast at ca. 50% av medlemmene hadde fått fysiske eller psykiske problemer etter perioder med lange dager og mye arbeid. Undersøkelsen viser også at det er stor turnover i bransjen, og at frafallet vokser dramatisk i den gruppen av filmarbeidere som er over 40 år. Ettersom arbeidet er prosjektbasert oppfatter ikke produsentene at de har noe overgripende arbeidsgiveransvar. Hva som skjer med medarbeiderne på neste prosjekt har de naturlig nok ikke fokus på. I følge Pedersen er det spesielt to forhold som påvirker dette negativt og som har direkte med ledelse å gjøre. Det ene handler om tid til forberedelser. Produsentene er ofte ikke tøffe nok i manusutviklingsprosessen, slik at viktige ting bestemmes så seint i forhold til første opptaksdag at fagsjefene ikke rekker å forberede sine ting ordentlig. Resultatet blir ofte at ting ikke er i orden når opptakene starter, ekstraarbeid og overtid, og en usikkerhet som forplanter seg ned gjennom opptaksprosessen. Det andre forholdet handler om budsjettering med såkalte "erfaringstall" der produsentene tar utgangspunkt i hva løsninger kostet på tidligere produksjoner, i stedet for å analysere behovene i den de holder på med. Medarbeidere som stadig konfronteres med slik budsjettering utvikler "beg-steal-borrow" strategier, som medfører "dealing" og "triksing", mao betydelig ekstraarbeid for å begrense kostnader. (slik er det ofte i art-department) Resultatet blir ekstraarbeid og overtid og mindre tid til kjerneområdene i arbeidet.

Pedersen påpeker at lederne gjennomgående har for liten kunnskap om hva som skal til for at fagavdelingene de styrer skal gjøre en god jobb. Han viser til at det er vanskelig å få

produsentene til å stille opp på kurs i Filminstituttets regi der tverrfaglig kompetanseutveksling står på programmet.

Han sier det slik:

"Jeg tror det har mye med det å gjøre at vi har hatt disse sjølrekrutterende tradisjonene i bransjen. Folk har gått gradene og derfor har jo mange på et eller annet tidspunkt vært på gulvet. Og derfor mener de at dette kan jeg! Men i en sånn sjølreproduserende kunnskapsbygging som bransjen hadde, fordi det manglet utdanningsinstitusjoner som jobbet systematisk med utdanning i en pedagogisk kontekst, så betyr jo det at det ble reproduert mange dårlige måter å gjøre ting på. Og så er det klart at når det da de siste 15-20 årene kommer godt utdannede, kompetente nye folk, så er det truende for de som kommer fra den gamle kulturen. Det er jo en sum av grunner til at dette er en tung materie å snu."

På mange måter er det en talende taushet i intervjumaterialet i forhold til disse spørsmålene. Det kan ikke skyldes spørsmålene i intervjuguiden, siden den inneholder spørsmål både om planlegging, maktmisbruk og faglige perspektiver. Det kan selvfølgelig være den sterke bransjeloyaliteten som begrenser informantenes motivasjon til å snakke om disse negative forholdene, men det kan selvsagt også være at de opplever undersøkelsen som lite fokusert på forhold som lønn, sikkerhet og arbeidstid.

6. DISKUSJON.

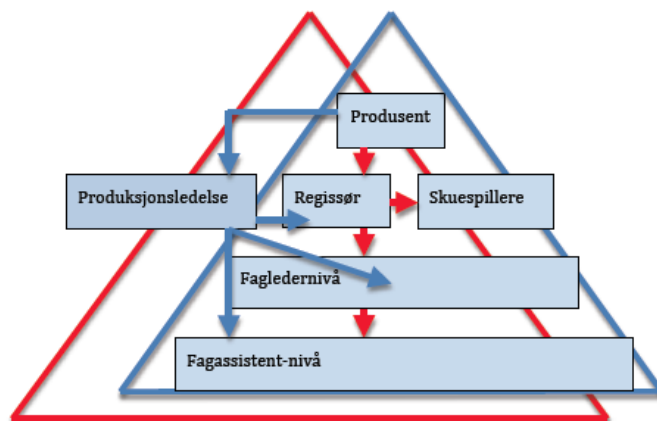
Gjennom forskningsmaterialet og de etterfølgende analysene har mange temaer som kan belyse hvordan filminnspillinger ledes blitt berørt. I det etterfølgende vil det bli satt søkelys på noen sentrale deler av dette materialet. Tilnærmingen vil være kreativ; modeller og forklaringer vil bli foreslått med ambisjoner om å trenge enda dypere ned i stoffet, og å lete etter konsekvenser av funnene. Det betyr at dette kapittelet er mer spekulativt av karakter enn de foregående. Temaene som vil bli diskutert videre er: *Ledelsesmodeller, authority by merit og et "rasjonelt", "naturlig" og "åpent" organisasjonsperspektiv på filminnspillinger.*

6.1 Dypere ned i ledelsesmodeller.

At informantene gjenkjenner både autoritære og desentraliserte ledelsesmodeller, og samtidig har observert alle Webers autoritetstyper, åpner for en diskusjon om filminnspillingshandlingens organisasjonsteoretiske forankring. Her kan man se et sammensatt bilde. Filmselskapene er moderne organisasjoner, som i likhet med de fleste andre kommersielle produksjonseenheter styres gjennom det Weber (1990) kalte legal/rasjonell makt. Et slikt system defineres som "...social units deliberately constructed and reconstructed to seek specific goals" (Etzioni 1964 s. 3). Igjen i følge Weber er slike organisasjoner byråkratiske av natur. Det byråkratiske elementet søker å rasjonalisere, forenkle og repetere arbeidsmomentene i virksomheten for å spare penger, samtidig som kvaliteten på produktet sikres ved hjelp av disiplin og tilbakemeldingsrutiner. Men, allikevel, parallelt med det byråkratiske, kan man se en annen innflytelse: Den tradisjonelle. Igjen Weber: De tradisjonsbundne rettighetene til en person eller gruppe som aksepteres uten å utfordres i den konteksten den foregår. Det kan handle om en klanleder, den eldste, familiens overhode, en farsfigur eller en dominerende elite (Weber 1990). På en filminnspilling er produsenten, regissøren, de mest etablerte skuespillerne og fotografen en slik dominerende elite. I følge Weber er det tradisjonelle styret i utgangspunktet en føydal konstruksjon. Allikevel vil det være misvisende å karakterisere den kunstneriske delen av arbeidet, som ledes av denne dominerende eliten, som føydal. Det er ingen kongemakt som utfolder seg. Lederne ser snarere ut til å styre gjennom "authority by merit". "Merit" i betydningen av den som best

forvalter filmproduksjonens tradisjoner, eller kanskje til og med et "gudbenådet" talent. I så fall kan man tegne en modell med en dobbel struktur.

Fig.10 TO MAKTHIERARKIER: ET ØKONOMISK/ADMINISTRATIVT OG ET KUNSTNERISK/KREATIVT



Parallelt med det økonomisk/ praktiske/administrative hierarkiet finnes altså et kunstnerisk hierarki. Det blå kan sees som legalt/rasjonelt/ byråkratisk, mens det røde er tradisjonelt forankret.

Den "røde" strukturen er altså ikke føydal. Selv om likhetstrekkene er mange, er det noen avgjørende forskjeller. Mens arbeiderne i det føydale systemet var livegne og ufrie, oppsøker "de menige" på filminnspillinger situasjonen på frivillig basis. Lederne har ikke uinnskrenket makt, men bestemmer bare i de periodene som arbeidet foregår. 1 regiinformant sier: "...Når arbeidsdagen er over er jeg ikke lenger sjef. Det må jeg være klar over når jeg veksler noen ord med en fra staben på parkeringsplassen idet jeg skal dra hjem..." Den tradisjonelle makten i filmproduksjon ser snarere ut til å ha sitt opphav i den frie middelklassen. I det som i sin tid var en sterk samfunnsinstitusjon: Håndverkslaugene. Selv om laugsvesenet ble avskaffet ved lov i Norge allerede på 1800-tallet, er det fremdeles knyttet proteksjonistiske strategier og broderskapskultur til en del håndverksfag. Fotograffaget er et av disse (fellesorganisasjonen FOTONORGE (2013) [online]) Filmfotografene er da også en yrkesgruppe som står sterkt forankret i denne spesielle formen for tradisjonell autoritet, og som i likhet med andre fagområder har sin egen moderne "laugsorganisasjon", Foreningen Norske Filmfotografer, som er lukket for de ukvalifiserte. Denne kulturen, som "bor" inne i filminnspillingshandlingen kan godt beskrive slik: "...collectivities whose participants share common interest in the survival of the system and who engage in collective activities, informally structured, to secure this end" (Scott 1992, s.25).

Informantenes sterke vektlegging av egen faglighet tyder på at mange ønsker å høre til slike yrkesmessige kollektiver, selv om det indre livet i disse ikke lenger fylles av seremonier og ritualer. Det må allikevel anføres her at viktige avdelinger som for eksempel "art-departement" og makeup/kostyme ikke er representert blant informantene.

Store prosjekter ble planlagt og gjennomført lenge før den byråkratiske tidsalder, og sett på bakgrunn av tilknytningen til håndverkslaugene kan det være interessant å trekke inn organiseringen av tidligere tiders store byggeprosjekter som referanse. La oss kalle dette for "katedralbyggermodellen". Eksempelet som følger er hentet fra England. Pengene som var nødvendig for å reise en katedral ble samlet inn av en gruppe betydningsfulle menn (A Chapter), og en arkitekt ble ansatt for å planlegge byggverket. Når byggingen etter hvert kom i gang ble arbeidet ledet av "The Master Mason", som hadde tilhold i et verksted på byggeplassen. Han styrte over alle de ulike håndverkerne som arbeidet på stedet: Snekkere, glassmestere, malere etc. Selv hadde han fagarbeidere på tre nivåer under seg: Andre "master-masons", "journeymen"(omreisende svenner) og "apprentices" (lærlinger). Disse var i en kontinuerlig læreprosess og kunne, hvis de ble flinke nok, selv bli utpekt til "The Master Mason", og til slutt få hovedansvaret for store byggeprosjekter.

Likhetstrekkene med filmproduksjon er mange. "The Chapter", som skaffer pengene, kan sammenlignes med dagens produksjonsselskaper, som i stor grad ordner finansiering gjennom fonds og statlige bevilgninger. Arkitekten kan være manusforfatteren som må omarbeide manuskriptet for å tilfredsstille produsentens krav. "The Master Mason" ligner på regissøren som leder arbeidet ute på plass, med alle de andre fagavdelingene under seg, som hver for seg ledes av andre "master masons" med sine assistenter ("apprentices"). "The Master Mason" har ikke bare en koordinerende funksjon, men er ansvarlig for alle sider ved byggverket. Det er han som garanterer kvaliteten i alle ledd. Systemet er det motsatte av føydalt, siden ingen arbeider under tvang, men ønsker tilknytning til gruppen, og underkaster seg nitid opplæring og praktiske prøver, i form av svennestykker, for å konsolidere sin tilknytning til gruppen. Det er knyttet fornyet interesse til denne typen "klassiske" arbeids og opplæringstradisjoner. Særlig synet på læring som en sosialt distribuert og kontekstuell størrelse har fått mye oppmerksomhet gjennom "Mesterlære" og "*Situated Learning*" (Lave & Wenger 1991). Begrepet "Legitim, perifer deltagelse" viser seg å stemme godt på opplæringsprosesser i kultursektoren, der noviser ofte starter sin faglige utvikling bare ved å være til stede der faget utøves, i det som kan kalles "kaffekoker-roller". Den faglige utviklingen de etter hvert får kalles "*deltaker-baner*", og beskriver hvordan de under innflytelse både av mesteren i

systemet, og av alle de andre i sine "deltaker-baner", utvikler sin egen kompetanse (Lave & Wenger 1991). Sett i et slikt lys er filminnspillingen ikke bare en situasjon der en film produseres, men også en læringsarena der alle aktører beveger seg i sine "deltaker-baner" på vei mot fagets "state of the art".

Katedralsammenligningen avslører også en annen interessant parallell. Det som handler om beveglighet. Tidligere tiders "master-masons" måtte reise dit hvor arbeidet foregikk. De levde et slags nomadeliv, og kunne ikke drive sin virksomhet fra et fast tilholdssted. Pussig nok gav denne tilstanden opphavet til begrepet "Free Mason", som etter hvert fikk et helt annet innhold. Filmarbeid kan sees som et slags moderne nomadeliv.

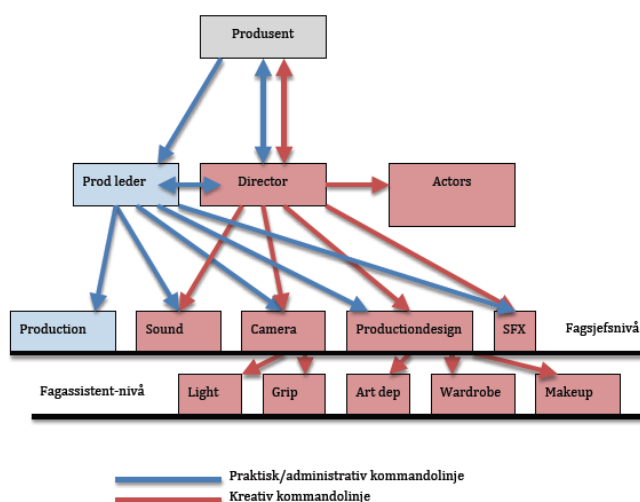
En mindre kjent side ved det klassiske forbildet er det såkalte "Journeyman-systemet". En "journeyman" er en svenn som har nådd langt i sin faglige utvikling, men som ennå ikke er "master". Utstyrt med et dokument som bekrefter hans ferdigheter reiser han rundt og søker arbeid hos ulike mestere, som lønner ham på daglig basis. Den komplekse erfaringen han tilegner seg i de ulike miljøene han møter, foredler hans ferdigheter, og bidrar til å spre og utvikle fagets "state of the art". Dette er jo langt på vei en perfekt beskrivelse av dagens "freelancere" i filmbransjen.

Dette antyder at filminnspillinger er organisert som en mekanisme som arbeider for å forene tradisjonell håndverksskulturen med moderne byråkratiske produksjonsmetoder. Den doble hierarkimodellen beskrevet i fig.10 gir bare et grovt bilde av denne konstruksjonen, og sier lite om hvordan de to svært ulike tradisjonene lever sammen. I et senere kapittel skal vi se hvordan bl.a "authority by merit" kan fungere som et bindeledd mellom tradisjonell og legal/rasjonell autoritet.

Med utgangspunkt i tankene om at det er flere samvirkende maktstrukturer i filmproduksjon ser man at det finnes flere styringsmodeller, og at utbredelsen av disse er knyttet til graden av kommersialisering og produsentinnflytelse. I USA praktiserer man en modell som i visse aspekter gir produsentene større makt over det ferdige resultatet, enn hva som tradisjonelt skjer for eksempel i Norge. Vår hjemmelige filmproduksjon har aldri stått på egne kommersielle bein, ettersom markedet er så lite og produksjonskostnadene store. Filmproduksjon opprettholdes som kulturbærer gjennom offentlige bevilgninger, og aktivitetene overlates til den kulturelle arenaen. På denne bakgrunnen er det kanskje logisk at Norge og andre europeiske land, der forutsetningene er de samme, har valgt en regisentrert

produksjonsmodell. Denne kalles Auteur- modellen, og ideen er å gi regissøren størst mulig kontroll over hele filmens tilblivelsesprosess. Han jobber relativt selvstendig i forhold til filmens produsent, og tar alle kreative beslutninger gjennom sine fagsjefer. Produksjonslederen fungerer ofte som hans assistent, selv om denne egentlig er produsentens mann.

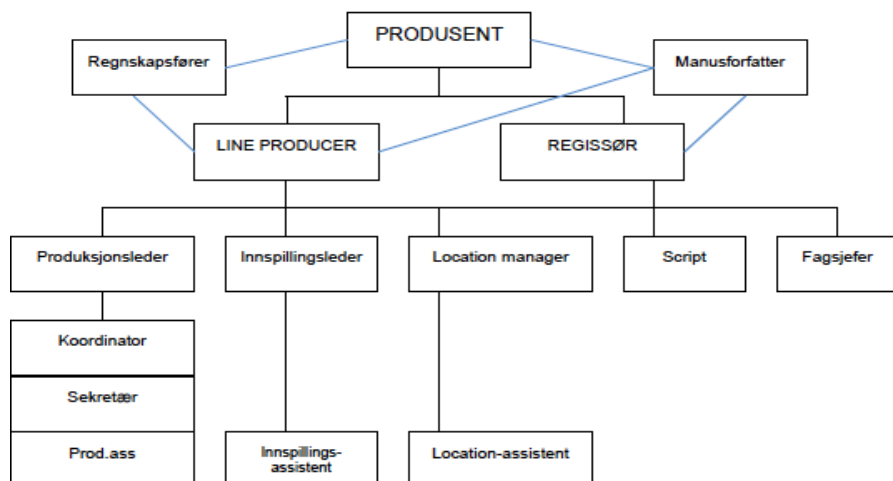
Fig 11. "AUTEUR"-MODELLEN



"Den mektige regissør".
Han må ta ordre fra produsenten,
men ikke fra produksjonslederen.
To sett av kommandolinjer:
En praktisk/administrativ og
en kunstnerisk/kreativ

Fra produksjonskontoret kan denne strukturen se annerledes ut. Figuren under viser hvordan moderne film og tv-dramaproduksjoner organiserer seg. Modellen gir et mer detaljert bilde av "det blå hierarkiet" og hvordan det er koblet sammen med "det røde" på noen vesentlige punkter. De blå linjene antyder hvordan kommunikasjon foregår på tvers av både vertikale og horisontale linjer, mellom sentrale aktører (Andersson 2011).

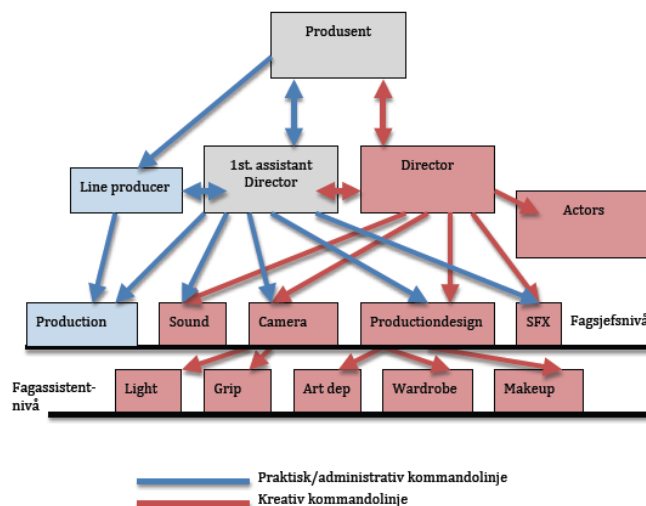
Fig.12 ORGANISASJONEN SETT FRA PRODUKSJONSKONTORET



Organisasjonskart
hentet fra boka
FILMENS HJERTE -
produksjonskontoret.
Her ligger hovedfokus
på den administrative
strukturen.
(Andersson 2011 s.22)

En tredje modell opererer med enda en sentral funksjon øverst i hierarkiet. Det er "1st.assistant Director", som er plassert mellom produsenten og regissøren, og som har makt både "above" og "below" line. Vi kan kalle denne strukturen "industrimodellen" ettersom den gir produsenten vesentlig mer innflytelse på det kreative arbeidet. Den er vanlig i USA og UK.

Fig.13 "1ST.ASSISTANT DIRECTOR"-MODELLEN



"Den mektige produsent".
 Styrer gjennom 1st. assistant Director.
 Regissøren arbeider med skuespillere og former produktet i tett samarbeid med fagsjefene.
 To sett av kommandolinjer:
 En praktisk/administrativ og en kunstnerisk/kreativ

"1st. assistant Director" er produsentens mann og har hele det operative ansvaret for produksjonen. En av regiinformantene taler varmt for denne modellen også i Norge.

Det foreslås altså at det er fruktbart å se filminnspillinger som en kombinasjon av to organisatoriske modeller: En legal/rasjonell modell som springer ut fra produsentens kontor, og som gjennom moderne byråkratiske metoder arbeider for å få mest ut av pengene man har til rådighet. Parallelt med at det er en annen modell i gang: Den minner mer om en pre-byråkratisk tradisjonsforankret struktur, der kunstneriske/kreative prosesser ledes av mestere med stor autonomi.

6.2 Authority by Merit.

Flere snakker om *autoritet gjennom resultater* som noe helt grunnleggende i filmproduksjon. Noen bruker uttrykket *authority by merit*. Merit (omdømme) må i denne sammenhengen forstås som den fortjente anseelsen noen får gjennom å kunne vise fram gode resultater av arbeidet sitt. Slike resultater er rasjonelle, og kan derfor knyttes til Webers rasjonelle/legale

autoritet. Her er det behov for å klargjøre begrepet autoritet. Autoritet defineres som makt koblet til legitimitet. Legitimitet kan være en lovbestemt størrelse, utgått fra makthaverne i et system, men kan også sees som sosialt forankret. I så fall oppstår legitimiteten først når de som blir "utsatt" for makten aksepterer basisen for maktutøvelsen (Weber 1990). Sett i dette lyset er autoritet altså ikke noe man har, ..det er noe man får. I dette lyset kan man se "authority by merit" som rasjonell autoritet skapt gjennom gode resultater og bygging av omdømme i konteksten der resultatene har verdi.

Parallelt med dette ser det ut til at skillet mellom formell og uformell makt er lite på filminnspillinger. Det formelle er imidlertid ingen forutsetning for bygging av denne typen sosialt forankret autoritet. Snarere er det vel slik at sosialt forankret autoritet av natur er uformell, siden den er knyttet til oppfatninger og ikke avtaler eller vedtatte prinsipper. Mange utvikler en sterk uformell maktbase, og siden makten er uformell kan den samtidig kobles til authority by merit uten å utfordre de formelle lederne: Alle, inkludert nettopp de formelle lederne, ønsker så gode resultater som mulig, og stiller seg i anerkjennernes rekke. På denne måten bygges et godt faglig rykte, - og legitim makt, altså autoritet.

Et munnhell i filmbransjen lyder: "Du er ikke bedre enn din siste jobb." Dette skal ikke tolkes bokstavlig, men oppfattes som at ryktet langt på vei bestemmer. Ryktet i betydningen "Det gode faglige ryktet". Det er imidlertid viktig å skille mellom rykte og omdømme. Når de gode faglige resultatene etter hvert bygger et godt omdømme flytter autoriteten seg i retning tradisjonell autoritet. Vurderingen av faglige resultater bør ikke oppfattes som en definert og konstant størrelse. "Noen" ser hele tiden ut til å bestemme hva som er bra og hva som er ikke er det! "Noen" i betydningen opinionsbyggere i filmkollektivet. Det bringer oss tilbake til kodene som gjelder på filmarbeidets sosiale felt, hva som ansees som "state of the art", men også til det som kalles doxa; oppfatninger som tas for gitt i en kontekstuell sammenheng (Bourdieu 1993). For tyve år siden ble urolige kamerabevegelser av typen "håndholdt kamera" ansett av mange ledende bransjeaktører som amatøraktige og uestetiske, mens de i dag blir ansett som dokumentariske og troverdighetsskapende av de samme personer. Omdømme ser ut til å bli bygget gjennom kryssende anerkjennelser, fra kollegaer, oppdragsgivere, filmanmeldere og publikum. Man kan godt forsvare å kalle det et godt faglig *rykte* ettersom det spres og etablerer seg gjennom "word of mouth", blant individer i nettverk som kanskje ikke selv har sett eller vurdert de faglige resultatene. Allikevel skapes det tillit blant bransjeaktørene. "The Merit" ser ut til å bo i dette nettverket av bransjeaktører. Dette støtter hypotesen om at filmbransjen har klare likhetstrekk med det som kalles "*communities*

of practice" (Wenger 1998). Arbeidet foregår ikke i isolert, men kontekstuellt, - er utpreget sosialt innrettet, uformelt og resultatorientert, men like fullt tradisjonelt. Det er allikevel grunn til å stille spørsmålsteget ved en kultur som i så stor grad bifaller faglig doxa. I noen grove tilfeller har uformell makt og authority by merit skapt dysfunksjonelle samarbeidsrelasjoner.

I disse forholdene ligger muligens også en forklaring på hvorfor evalueringsrutiner er så lite utbredt i forbindelse med filmproduksjon. Evalueringsverktøyet tar i sin mest effektive form utgangspunkt i rasjonelle, målbare størrelser. Det vil ligge nære til hånds hos den administrative ledelsen som ønsker å se på praktisk og økonomisk måloppnåelse. Det vil kanskje ha mer begrenset verdi for den kunstneriske ledelsen. Her vurderes måloppnåelsen som vist over: Mye mer skjønsmessig, av et udefinert kollektiv bestående av ulike bransjeaktører. Det faglige omdømme skapes gjennom denne typen "kontekstuelle evalueringer", og ikke gjennom skarp prosjektstyring. "Myk" evaluering vil allikevel sannsynligvis fungere utmerket for filmarbeid. Kanskje evalueringsrutiner mer i retning av debriefing.

"Authority by merit" er altså ikke idealtypen Weber glemte i sin analyse av forutsetningene for autoritet. Det handler heller om hvordan idealtypene kombineres over tid. Personer som er faglig sterke blir langsomt "kanonisert" og etter hvert umulig å motsi, til de endelig "går ut på dato" og må se at nye tar over deres rolle. Både rasjonell/legal og tradisjonell autoritet er representert i dette.

6.3 Et "rasjonelt", "naturlig" og "åpent" organisasjonsperspektiv på filminnspillinger.

En diskusjon om organisasjonsstrukturer på filmproduksjoner kommer ikke utenom en anknytning til en større teoribygging rundt organisasjoner og de systemene som styrer dem. I oppgaven brukes både Webers teorier om byråkratiske strukturer og Fayols administrasjonsteorier som utgangspunkt for intervjuerspektiver og analyser. Modeller som kan karakteriseres som lukkede, rasjonelle tilnærminger. Lukkede ettersom de kun beskjeftiger seg med organisasjonenes interne prosesser og rasjonelle fordi de fokuserer på de produktive målene som organisasjonene setter for seg selv. Det finnes imidlertid en omfattende utvikling av organisasjonsteori innen sosiologisk forskning siden de to nevne

pionerene lanserte sine ideer. Fokuset har etter hvert skiftet over på organisasjonenes sosiale side og deres relasjoner til den ytre virkeligheten de fungerer i. Richard Scott (1992) beskriver denne utviklingen i sin introduksjon til sosiologisk forståelse av organisasjoner og deres forutsetninger. Han slår fast at det er i dag vanlig å se organisasjoner ut fra tre ulike perspektiver: a. Man ser dem som *rasjonelle* systemer laget for å produsere definerte resultater ved hjelp av formaliserte metoder. b. Man ser dem som *naturlige* systemer der kollektivet som inngår i organisasjonen primært arbeider for at systemet skal opprettholdes, og c. Man ser dem som *åpne* systemer der ulike aktører gjennom skiftende aktiviteter og allianser inngår i økologiske samspill med omgivelsene de opererer innenfor (Scott 1992). Litt forenklet kan man si at disse perspektivene handler om resultater, videreføring og nettverk. Alle tre kan være relevante for organisasjoner alt etter hvilket perspektiv man anlegger. I følge Scott (1992) finnes det videre tre ulike syn på hvordan disse modellene samspiller i praksis: Etzioni (1964) påpeker at rasjonelle og naturlige systemer, altså en organisasjons resultater og dens anstrengelser for å overleve, kompletterer hverandre, og at utfordringen ligger i å balansere dem. Lawrence og Lorsch (1967) ser alle organisasjoner som åpne strukturer der det rasjonelle og det naturlige perspektivet fungerer som ulike strategier i samspillet med omgivelsene. Endelig foreslår Thompson (2003) at rasjonelle, naturlige og åpne strukturer kan sees som utviklingstrinn i en organisasjonskultur, der det rasjonelle perspektivet egner seg best til det tekniske aspektet, det naturlige til managementsiden og det åpne til det institusjonelle (Scott 1992). Scott anfører i tillegg at det finnes en tidsakse bygget inn i denne utviklingen: Moderne organisasjoner har beveget seg langt i retning av åpne systemer, der relasjonelle faktorer er viktigere enn tidligere (Scott 1992).

Sett i lys av Etzioni-modellen kan man se den doble maktstrukturen på filminnspillinger som en klassisk blanding av rasjonelle og naturlige systemer, der produsenten og den kunstneriske ledelsen arbeider rasjonelt med å realisere filmprosjektet, mens medarbeidernes primære motiv er å overleve i en bransje de ikke vil at skal endre seg for fort. God ledelse vil i så fall bety at lederne greier å balansere disse drivkreftene, slik at motsetninger ikke dreper prosjektet.

Legger man Lawrence og Lorsch til grunn befinner filmbransjens organisasjonskultur seg i en situasjon som er tilpasset norsk moderne virkelighet, og der elementet av naturlig struktur har en sterkere stilling, i forhold til rasjonell struktur, enn tidligere. Ledernes suksess handler i så fall om å tilpasse gamle produksjonsmønstre til nye tider. Altså det som kalles endringskompetanse. Thompsons modell skulle tilsi at filmbransjen både er rasjonell, naturlig

og åpen, der de tekniske produksjonsprosessene styres rasjonelt, mens de kreative prosessene styres naturlig, godt forankret i filmbransjekollektivet, og til slutt at åpne strukturer tar over når filmprosjektet og menneskene bak møter verden utenfor, og markedet. Gode ledere har i så fall utviklet ulike verktøy til ulike trinn i denne prosessen.

I neste kapittel om konklusjoner brukes betegnelsene *rasjonelt system* og *skapende system* for å skille de to organisasjonshierarkiene i filmproduksjon fra hverandre. Et skapende system må nødvendigvis inneholde både rasjonelle, naturlige og åpne elementer, ettersom det både er resultatorientert, forankret i egne tradisjoner og i interaksjon og dialog med virkeligheten den er en del av. Et slikt system tar utgangspunkt i Thompsons (2003) modell.

7. KONKLUSJONER.

Analysen av det innsamlede materialet gjør det mulig å foreslå følgende om hvordan makt og innflytelse distribueres på filmsett: At film-innspillingshandlingen er en arbeidssituasjon der kunstneriske/kreative prosesser søkes styrt ved hjelp av formaliserte verktøy. To organisasjonsmodeller samvirker i denne anstrengelsen: Et rasjonelt system, som styrer det kreative primært gjennom å sette rammer for aktivitetene, og et skapende system, som trekker veksler på både tradisjonelt håndverk, innovasjon og personlig talent. Det rasjonelle systemet definerer sin oppgave som todelt: Dels et ansvar i forhold til resursbruk, der produksjonsplanen skaper rammene som ikke må overskrides, og dels en servicefunksjon i forhold alt det praktiske som er knyttet til produksjonen. Det rasjonelle systemet blander seg bare unntaksvis inn i de avgjørelsene det skapende systemet tar på mikronivå. På makronivå derimot har produksjonskontoret stor innflytelse gjennom sin praktiske tilrettelegging.

Det skapende systemet både trenger og krever den friheten som skal til for å kunne arbeide uforstyrret, eksperimentere eller optimalisere resultatene, mens man samtidig er lojal overfor planleggingen og garanterer et sluttprodukt som tilfredsstiller gitte faglige standarder. Ingen stiller spørsmål ved at det er det skapende systemet som spiller hovedrollen under filminnspillingen, og at alt som kan gjøres for å legge til rette for dette arbeidet er ønskelig. Det legges vekt på god kommunikasjon og gode informasjonsrutiner, men det er betydelig skepsis til "flyt"- strategier.

Det er flere, til dels overlappende, ledelsesnivåer og maktutøvelsen er i hovedsak personlig og uformell. I det uformelle trives en dynamisk og integrerende samhandling mellom det rasjonelle og det skapende systemet, hvor personlige egenskaper spiller en stor rolle. Store variasjoner i lederstiler aksepteres og mange ledere karakteriseres som karismatiske. Mye tyder allikevel på at ledernes *omdømme* er det mest viktige. Omdømme handler om faglig anseelse som også den er uformell. Faglige resultater i film måles ikke etter noen standard, karaktersettes eller kartlegges ikke. Det ser ut til å være nærmest totalt fravær av evalueringsrutiner. Resultatet dømmes av kollegaene/oppdragsgiverne og i markedet med et betydelig innslag av "smak og behag". Omdømme er en komplisert blanding av kryssende anerkjennelser, fra kollegaer, oppdragsgivere, kulturaktører av typen filmanmeldere og publikum.

Det skapende systemet ser ut til å stå godt forankret i sine respektive fags kunst og håndverks-tradisjoner, og krever stor autonomi. Blant annet i forhold til nyrekruttering har dette vært

merkbart. Dette har ofte foregått i egne private nettverk, men har etter hvert blitt utfordret av filmskoleutdannede nykommere.

Å produsere en film ser ut til å bli oppfattet som konkurransepreget, noe som har et element av rekordforsøk over seg. Dette preger mange sider ved organisasjonen. Medarbeiderne skal være "det beste laget", og mye tyder på at ledernes personalpolitikk også preges av dette: Svake ledd i kjeden ser ut til å bli luket bort i stedet for å utløse hjelp. Støtte til enkeltpersoner kan være avhengig av vedkommendes viktighet for sluttproduktet. Det finnes imidlertid en lojalitet innad i stabene som kan utløse omsorg. Slik omsorg er imidlertid også uformell og situasjonsavhengig.

Ikke alle sider ved filminnspillinger er uformelle. Det rasjonelle systemet bruker mange formelle verktøy over hele spekteret fra arbeidskontrakter til rettighetsjuss, men ett formelt apparat griper over hele organisasjonen: Faglige rettigheter, tariffen og arbeidstidsavtaler. Det er full enighet om viktigheten av disse både i det rasjonelle og i det skapende systemet. Det er også enighet om mange kjøreregler i arbeidsmiljøet: Ingen aksepterer mobbing/uskjelling selv om temperament og høy temperatur hører til dagens orden. Rusbruk aksepteres heller ikke.

Det bor også noen grunnleggende konflikter i filmarbeid. Med dem som arbeider med faglige rettigheter som kilde kan vi konstatere at medarbeidere ofte blir utfordret på lønnsavtalene, og blir presset til å ta sin del av risikoen i forhold til økonomi. Sikkerheten blir ofte utfordret og mange arbeider i perioder så mye at det går ut over helsen.

Allikevel er det markert enighet om at lønn ikke er viktigste motivasjonsfaktor i arbeidet. I stedet holder man fram faktorer som "det å skape noe", "kreativ lyst", "at det er morsomt", "ære og berømmelse" og "lojalitet til regissøren" som motiverende størrelser.

7.1 Ytterligere konkluderende kommentarer.

Oppgaven berører en serie spørsmål av interesse for tolkningen. Her angis mulige svar på disse spørsmålene i kortform:

Hvorfor har så få av informantene ledertrening eller lederutdanning selv om de til daglig har lederfunksjoner på filminnspillinger?

Svaret kan være at utdanningen er praktisk og uformell, og fungerer langt på vei som taus kunnskap. Ledelseskompetansen har skjedd gjennom arbeid i realistiske situasjoner både under utdanning på filmskoler, og seinere i yrkessituasjonen.

Hvorfor benyttes ikke prosjektevaluering som styringsverktøy, når alt burde ligge til rette for det, og filmskolene legger så stor vekt på det?

Svaret kan være knyttet til den sterke vektleggingen av omdømme. Kanskje er det slik at den uformelle og kontekstbaserte omdømmeanerkjennelsen fungerer dårlig sammen med formelt forankret evaluering. At evalueringsrutiner ikke er kunst og håndverkssektorens førstevalg når det gjelder vurderingsverktøy.

Hvorfor nevnes regissørene så sjelden i intervjumaterialet, selv om disse personene kanskje er filminnspillingens viktigste ledere?

Svaret kan være at regissørenes rolle ansees ukontroversiell og avklart for alle som har erfaring med arbeid på filminnspillinger. Regissørenes oppgaver ansees av alle som helt sentrale i prosessen som foregår, de hører til i samme univers som oppgavene til alle de utøvende fagpersonene på settet. Alle utøvende fagfolk vil sannsynligvis sympatisere med disses anstrengelser for å gjøre produktet så godt som mulig. Alle vet at en god regissør vil trekke opp alle faglige resultater.

Hva er det med filmkollektivet som skaper så sterke bånd at mange kaller det en familie?

Svaret kan ligge i slektskapet til laugsvesenet og den identiteten som ligger i dette.

Filmfamilien kan altså sees som et sosialt felt der håndverksfellesskapet, og "rekordforsøket" der filmen lages, skaper sterk fellesidentitet og en sosial kontekst som også inneholder mellommenneskelige kvaliteter.

Hvorfor bruker ikke produksjonsledelsen "flyt"-verktøyet bevisst og systematisk når effekten er så god og når de allerede jobber mye langs den linja?

Svaret kan ligge i mangel på kunnskap. Mange snakker om flyt, men i litt ulike varianter.

En informant kaller det nærværende energi, en annen kaller det respekt for alles innsats. Mye tyder på at de fleste ledere på filminnspillinger legger til rette for flyt, uten at de har et bevisst forhold til flytbegrepet.

7.2 Sluttord.

Lawrence og Lorsch (1967) perspektiv gir oss et mulig bilde av hvordan filminnspillingen som organisasjon er, og vil utvikle seg videre. De seinere åras utvikling på teknisk side og derav følgende økning i teknisk kompetanse har skapt mange gode resultater.

"Katedralbyggerperspektivet" antyder også at bransjen står sterkt forankret i det som kalles naturlig struktur, med et sterkt, selvbevisst og konkurransepreget arbeidskollektiv som hele tiden arbeider for å videreføre seg selv. Samtidig fungerer bransjen som helhet i en åpen struktur, som hele tiden krever tilpasninger for å fungere optimalt i forhold til norsk virkelighet. En slik modell kan i så fall forklare hvorfor norsk filmkultur ofte sliter, med varierende tilskuertall og begrenset nasjonal anseelse: Filmområdet som organisasjon kan rett og slett være for dårlig tilpasset, og integrert i, moderne virkelighet. Ifølge Scott går den generelle utviklingen i retning av åpne systemer: "...systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in - dependent on continuing exchanges with and constituted by - the environments in which they operate" (Scott 1992 s.25). Da holder det sannsynligvis ikke for en liten bransje å fungere isolert og eksklusivt, med hovedvekt på håndverksfaglige størrelser. I en tid da de tekniske produksjonsmetodene, og ikke minst distribusjonsformene, forandrer seg i rekordfart, krever det stor endringskompetanse for å bringe det gamle i bevegelse slik at nytt kan oppstå og utvikle seg inn i fremtiden. Kostnaden kan imidlertid bli at bransjeidentiteten svekkes.

LITTERATUR

- Academy of Television Arts & Sciences (2012) *Below/above the line Crew* [online] tilgjengelig fra <<http://www.journeysbelowtheline.com/24/meaning.htm>> [23.11.13]
- Andersson, N. (2011) *Filmens hjerte - produksjonskontoret*, Fagbokforlaget, Oslo.
- Argyris, C. (1964) *Integrating the individual and the organization*. Wiley, New York.
- Argyris, C. (1998) "Empowerment: The Emperor's New Clothes". *Harvard Business Review*, 1998, May, pp. 98-105.
- Bechky, B.A. (2006) "Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations". *Organization Science* Vol. 17, No. 1, January–February 2006.
- Bjørvik, K.I. (1993) *Arbeids og leder psykologi*, kapittel om Organisasjon og ledelse Bedriftsøkonomens forlag, Oslo.
- Bourdieu, P. (1995). *Distinksjonen*, PAX forlag, Oslo.
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production*, UK: Polity Press, Cambridge.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) "Using thematic analysis in psychology", in *Qualitative Research in Psychology*, Edward Arnold (Publishers) Ltd. 2006; 3: 77-101
- Christiansen, A. (2011) "Produsentene vurderte å stoppe PAX". Artikkel, *Aftenposten*, 12.oktober 2011.
- Daskalaki, M. & Blair, H. (2004) "Knowing as an activity: implications for the film industry and semi-permanent work groups". In: Tsoukas, Haridimos and Mylonopoulos, Nikolaos, (eds.) *Organizations as knowledge systems : knowledge, learning and dynamic capabilities*. Basingstoke, UK : Palgrave Macmillan. pp. 181-208.
- Davenport, J. (2006) "UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness?" *University of Salford - Department of Economics, Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 250-257.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende Observasjon*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Fayol, H. (1949) *General and Industrial management*, Pitman Publishing Corporation, London.
- Fellesorganisasjonen FOTONORGE (2013) [online]tilgjengelig fra <<http://www.fotonorge.no/samarbeidspartnere/norges-fotografforbund>> [23.11.13]
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*, Sage, London.
- Gadamer, H.G. (1996) *Truth and Method*, Sheed & Ward, London.
- Greenhalgh, C. (2007) "Travelling Images, Lives on Location: Cinematographers in the Film Industry". i: *Going First Class? New Approaches To Privileged Travel and Movement*. Berghahn Books, Oxford and New York, pp. 72-86.
- Greenhalgh, C. (2010) "Cinematography and camera crew: practice, process and procedure" i: Bräucheler & Postill (red) *Theorising Media and Practice*. Berghahn Books, Oxford.
- Hesmondhalgh, D. (2007): *The Cultural Industries*. SAGE, London.
- Hmelo-Silver, C.E. (2004): "Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?" *Educational Psychology Review* vol.16, No.3 September 2004, pp. 235-262
- Hylland Eriksen, T. (2001) *"Flerkulturell forståelse"*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Jenssen, A.C. (2009) "Den tyranniske regissør gjemmer seg i kulissene." Masteroppgave i tverrfaglige kulturstudier. Høgskolen i Telemark, avd. Bø.

- Jessen, S.A. (1996) *Prosjektadministrative metoder*, Universitetforlaget, Oslo.
- John-Steiner, V. (2000), *Creative Collaboration*, University Press, Oxford.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967) "Differentiation and Integration in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol.12, issue 1, jun., 1967 pp.1-47
Cornell University, Graduate School of Management
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lijphart, A. (1971). "Comparative politics and the comparative method". *The American Political Science Review*, Vol. 65, No. 3 (Sep., 1971), pp. 682-693
- Maslow, A. (1943) "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review* 50(4): pp. 370-96.
- McGregor, D. (1960) *The human side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2005). "The Concept of Flow". In Snyder, C.R. & Lopez, S. (Eds.). *Handbook of Positive Psychology*, (pp.89-105). Oxford University press, Oxford.
- Ragin, C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press, Berkeley.
- Robson, C. (2002) *Real World Research*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Scott, R. (1992) *Organizations, Rational, natural and open systems*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey.
- Sennett, R. (1998): *The Corrosion of Character*, W.W. Norton and Company inc. London.
- Sennett, R. (2011): *Together, The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, Yale University Press, New Haven.
- Simon, H.A. (1960) *Administrative Behavior*. THE FREE PRESS, A division of Simon and Schuster Inc. New York.
- Sørensen, J. (2004), "Bureaucracy and Entrepreneurship". *Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology* E52-581, Cambridge, MA 02142.
- Tattersall C. (2012) *Film set etiquette* [online] tilgjengelig fra:
<<http://magazines.humber.ca/finecut2005/setetiquette.html>> [23.11.13]
- Thomson, J. (2003) *Organizations in Action, Social Science basis of Administrative Theory*, Transaction Publishers, New Jersey.
- Vygotsky, L.S. (1987). "Thinking and speech". *The collected works of L. S. Vygotsky: Vol. 1. Problems of general psychology*. New York: Plenum Press. (Original work published 1934).
- Weber, M (1990): "Det legitime herredømmes tre rene typer", i *Makt og byråkrati, esseys om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, 4.opplag, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, s. 89-153.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

APPENDIKS.

Vedlegg I: Intervjuskjema.

1. Innledende spørsmål:

-Hva arbeider du med innen filmproduksjon? Hvor lenge har du arbeidet med dette?

-Er du interessert i ledelseskultur? Har du utdanning eller annen trening innen ledelse?

-Kan du på generell basis fortelle om hva du anser som god ledelse på filminnspillinger?

Oppfølging 1: Hva med det motsatte: Altså tilsvarende dårlig ledelse?

2. Om organisasjonskultur.

- Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom "arbeidstager" og "arbeidsleder" på en typisk filmproduksjon?

Oppfølging 1: Tradisjonell ledelse legger vekt på kommandolinjer, lojalitet og ansvarsdeling, og anser lønn som viktigste motivasjon for innsats. Synes du at dette passer på filminnspillinger?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Oppfølging 2: En viktig størrelse i moderne organisasjonsteori kalles "empowerment"; at de som arbeider nedover i systemene, gjennom selvstendighet og eierforhold til det produktet som skapes, motiveres til økt innsats. Er dette noe du kjenner igjen fra filmproduksjoner? Hvorfor/hvorfor ikke?

Oppfølging 3: Har du opplevd at en innspillingsstab arbeider spesielt konsentrert og motivert?

Hvordan kan man eventuelt legge til rette for at en stab skal komme i "flyt"?

3. Om autoritetsforankring.

-Beskriv to typiske kreative ledere du har jobbet med, men som er forskjellige. Hva slags ledertyper er de? Hva slags autoritet har de? Hvorfor velger du nettopp disse som eksempler?

Oppfølging 1: Tenk deg tre idealtypiske ledere: Den formelle som er styrt av regler, den tradisjonsforankrede som for eksempel forvalter en håndverkstradisjon og den karismatiske som styrer i kraft av sin personlige utstråling. Passer noen av disse idealtypene på lederne for filminnspillinger? Tror du det er gunstig at ledere på samme produksjon kompletterer hverandres autoritet?

Oppfølging 2: Er autoritet nødvendig for god ledelse?

Oppfølging til lederne: Hva slags autoritet praktiserer du?

4. Om formell og uformell ledelse.

-Kan du gi eksempler på uformell maktutøvelse under filminnspillinger?

Oppfølging 1: Hva slags rolle i produksjonsstaben har personen(e) med uformell makt?

Oppfølging 2: Har uformell maktutøvelse løst problemer for deg i innspillingssituasjonen? Har uformell maktutøvelse skapt problemer for deg i ditt arbeid?

5. Om negativ maktbruk.

Har du opplevd at noen har misbrukt makt eller innflytelse på filminnspilling. Eksempler?

Oppfølging 2: Har du opplevd at forhold av privat karakter skaper problemer for arbeidsklimaet på filminnspilling? Eksempler?

6. Om følelser og konflikter.

-Hvordan synes du man bør ivareta den enkelte under filminnspillinger? Hva bør skje hvis noen bryter sammen, eller trenger oppfølging?

Oppfølging 1: Kan du gi eksempler på hva du synes er akseptabel emosjonell adferd. ..Og tilsvarende ikke akseptabel emosjonell adferd.

Oppfølging 2: Hvordan bør konflikter løses?

7. Om formelle kjøreregler.

- Hvor viktig er reglementer og avtaleverk for filminnspillinger?

Oppfølging: Hvordan forholder du deg til representanter for fagforeninger?

8. Forbedringspotensiale.

-Hva bør ledere i filmproduksjon bli bedre på?

-Hvis man ser hele filmkollektivet under ett: Hva bør man lære mer av?

Vedlegg II: Samtykkeerklæring.

Avtale om bruk av svarmateriale i masteroppgaven "Makt og styring i filmproduksjoner".

Mål og metode.

Målsettingen med prosjektet er å undersøke hva slags ledelseskulturer som styrer filmproduksjoner gjennom innsamling av intervjumaterialet fra et utvalg respondenter fra både ledere og stabsmedlemmer i filmbransjen.

Personvern.

Opplysninger gitt gjennom intervjuene vil bli behandlet konfidensielt og respondentene anonymisert i publiseringen. Taushetsplikt vil bli praktisert, slik at personlige forhold eller sensitive opplysninger som ikke er allment kjent beskyttes. Intervjumateriale vil bare bli brukt i vitenskapelig arbeid.

Avtale.

Innsamling av materiale fra respondentene bygger på fritt og informert samtykke gitt i denne avtalen og gjennom muntlig informasjon.

"Jeg kjenner prosjektet og samtykker med dette i at opplysninger som framkommer i intervjuet med meg kan brukes i ovennevnte forskningsprosjekt"

Tid/sted

Signatur